

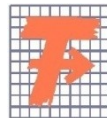
**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA TEXTILNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

LIBEREC 2012

Bc. JAN MAZAČ

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: TEXTIL

Studijní obor: PRODUKTOVÝ MANAGEMENT

**OPTIMALIZACE MARKETINGOVÉ
STRATEGIE S VYUŽITÍM MODERNÍCH
METOD**

**OPTIMIZATION OF MARKETING STRATEGY
BY USING CONTEMPORARY METHODS**

Bc. Jan Mazač

KHT-119

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Kolomazník

Rozsah práce:

Počet stran textu ... 99

Počet obrázků 8

Počet tabulek..... 4

Počet stran příloh.. 17

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Fakulta textilní

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Mazač**
Osobní číslo: **T10000118**
Studijní program: **N3108 Průmyslový management**
Studijní obor: **Produktový management - Textil**
Název tématu: **Optimalizace marketingové strategie s využitím moderních metod**
Zadávací katedra: **Katedra hodnocení textilií**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Analýza současného stavu obchodní strategie firmy.
- 2) Analýza společnosti v oblasti personální - vedení a vzělávání zaměstnanců.
- 3) Na základě analýz navrhnete možnosti pro optimalizaci, definujte výhody a nevýhody jednotlivých návrhů.
- 4) Vybraný návrh ekonomicky zhodnoťte.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Mašín, I., Vytlačil, M.: Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štihlé výroby. 1 vyd. Liberec: Institut technologií a managementu, 2005. 99s. ISBN 80-903533-1-2.
2. Košturiak, J., Frolík, Z.: Štihlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, 2006, 237 s., ISBN 80-86851-38-9

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Tomáš Kolomazník

Konzultant diplomové práce:

Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.

Katedra hodnocení textilií

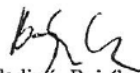
Datum zadání diplomové práce: 30. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 9. května 2012



prof. RNDr. Aleš Linka, CSc.

děkan



Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.

vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2011

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, dne 30.4. 2012

PODĚKOVÁNÍ

V první řadě bych rád poděkoval mému vedoucímu práce, panu inženýrovi Tomáši Kolomazníkovi za to, že se nelehkého úkolu vést moji diplomovou práci ujal a byl mi při jejím vytváření se svými podnětnými připomínkami a náměty při konzultacích nepostradatelným pomocníkem. Dále bych rád poděkoval panu Heiku Ronge, majiteli společnosti, za vstřícné jednání a poskytnutí nezbytných interních informací o společnosti. Veliké poděkování pak patří mé rodině za potřebné zázemí po celou dobu mého studia na Univerzitě.

ANOTACE

Tato práce se zabývá situací nejmenované společnosti obchodující se značkovým oblečením Esprit na českém trhu. V teoretické části je kladen důraz především na vymezení pojmů marketing, marketingový mix, marketingový výzkum, poptávka, elasticita poptávky a vybrané personální činnosti. Práce se snaží analyzovat jednotlivé činnosti společnosti, nasbíraná data jednotlivých procesů vyhodnocovat a navrhnout jejich inovace. Analýzy činností společnosti a následné inovace se týkají především marketingových strategií společnosti a personálních činností. Závěrem je zhodnocena jak dosavadní činnost společnosti, tak nově navržená opatření v oblasti marketingu a personalistiky.

KLÍČOVÁ SLOVA:

marketing, marketingový mix, produkt, distribuce, cena, cenová politika, marketingová komunikace, marketingová strategie, marketingový výzkum, analýza podniku, SWOT analýza, tržní mechanismus, poptávka, cenová elasticita poptávky, personální činnosti, analýza pracovních míst, hodnocení zaměstnanců, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců, management

ANNOTATION

The Master Degree Thesis is focused on the situation of the unspecified company trading with branded clothing ESPRIT on the Czech market. The theoretical part places emphasis on defining the terms as marketing, marketing mix, marketing research, demand, elasticity of demand and personnel activities. In this Thesis the company's activities are being analyzed, collected data from individual processes is being evaluated and the innovation of activities is proposed. Company marketing strategies and personnel activities are primarily concerned in analysis of company activities and subsequent innovations. In conclusion, the company activities' history as well as newly proposed actions in marketing and human resources are evaluated.

KEY WORDS:

marketing, marketing mix, product, distribution, price, pricing policy, marketing communications, marketing strategy, marketing research, business analysis, SWOT analysis, market mechanism, demand, price elasticity of demand, personnel activities, job analysis, employee evaluation, upskilling and retraining of employees, management

Obsah

Úvod.....	11
1 Odůvodnění práce	13
1.1 Cíle diplomové práce	14
2 Teoretická část	15
2.1 Vymezení pojmu marketing.....	15
2.2 Základní ekonomické pojmy v marketingu.....	16
2.3 Marketingové nástroje	17
2.3.1 Marketingový mix	17
2.3.2 Marketingový výzkum.....	19
2.3.3 SWOT analýza.....	24
2.4 Prvky tržního mechanismu	27
2.4.1 Poptávka.....	29
2.4.2 Cenová elasticita poptávky.....	29
2.5 Personální činnosti.....	34
2.5.1 Pracovní náplň personalistů.....	35
2.5.2 Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců.....	39
2.5.3 Koučování	41
2.5.4 Řízení výkonnosti	42
2.5.5 Management	46
3 Praktická část.....	51
3.1 Profil společnosti	52
3.2 Obchodní strategie společnosti.....	54
3.2.1 Význam etického kodexu prodejce v obchodní strategii společnosti	55
3.2.2 Neplnění plánovaného obrátu.....	56
3.3 Marketingový mix společnosti	56
3.3.1 Sortiment společnosti.....	57
3.3.2 Cenová strategie, cena	62
3.3.3 Distribuce.....	64
3.3.4 Komunikace	66
3.4 Akce pro stálé zákazníky v rámci programu E-club.....	68
3.4.1 Návrh nové marketingové akce v rámci věrnostního programu E-club.....	70
3.5 Další marketingové akce mimo věrnostní program	71
3.5.1 Navrhované zdokonalení marketingových akcí mimo věrnostní program.....	74

3.6	Marketingový výzkum.....	87
3.6.1	Návrh vhodného marketingového výzkum (ankety) na internetu.....	89
3.7	Personální činnosti.....	93
3.7.1	Proces výběrového řízení zaměstnanců	93
3.7.2	Koučing a hodnocení zaměstnanců.....	96
3.7.3	Návrhy zvyšování kvalifikace zaměstnanců	97
3.7.4	Ekonomické zhodnocení návrhu systému školení zaměstnanců.....	106
Závěr		109
Seznam literatury		110
	Seznam obrázků.....	113
	Seznam tabulek.....	113
	Seznam příloh.....	113

Seznam zkratek

SWOT	analýza identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
SW	analýza vnitřních faktorů (S – Strengths = silné stránky; W - Weaknesses = slabé stránky)
OT	analýza vnějších faktorů (O – Opportunities = příležitosti; T – Threats = hrozby)
AIDA	model stupňového působení propagace
E _{DP}	cenová elasticita poptávky
D	Poptávka
P	Cena
Q	Množství

Úvod

Tato práce je o aplikování metod průmyslového inženýrství na obchodní společnost se značkovým oblečením Esprit působící na českém trhu, která si svůj přesný obchodní název nepřeje uvádět. Společnosti by tato práce měla přispět především ke zvýšení její produktivity, a tím tak i v konečném důsledku ke zlepšení celkové prosperity a postavení na českém trhu.

Za produktivní obchodní společnost s textilním zbožím se dá v zásadě považovat taková obchodní organizace, která má správným a vhodným způsobem řešenou problematiku personalistiky a především marketingu. Mít tyto dvě základní složky plně fungující je totiž pro takovýto druh společnosti klíčem k trvale udržitelné prosperitě, a proto jejich jednotlivé nástroje, potřebné pro řešení aktuálních otázek této společnosti, budou z kraje diplomové práce vymezeny nejprve teoreticky. Pro vhodnou optimalizaci efektivity dané organizace budou dále konkrétní marketingové i personální činnosti odborně analyzovány, případné nedostatky budou podrobně definovány a navrženy vhodná řešení pro jejich nápravu. Rovněž budou doporučena i nová kreativní řešení tak, aby šetrně rozvíjela a navazovala na vydařené projekty společnosti a zároveň v sobě nesla prvky firemní strategie a identity vůbec.

Zdokonalení a rozvoj z pohledu personalistiky bude diplomová práce hledat především ve vytvoření vhodného systému školení zaměstnanců tak, aby naplnil podstatu franchisingové společnosti i v této oblasti. Systém bude nově zahrnovat i maximalizaci využití zaměstnaneckého potenciálu se záměrem průběžně získávat potřebné informace pro marketing rovnou od zákazníků společnosti přímo na prodejní ploše. Specifickým prvkem spadajícím do personálních činností je vedení zaměstnanců, ve kterém mohou vzniknout rovněž hrubé nedostatky. Případné chyby v personálním managementu společnosti budou v diplomové práci rovněž podrobně definovány tak, aby se následně dala přijmout opatření nezbytná k jejich odstranění.

Při řešení otázky marketingu a marketingové strategie vůbec bude nezbytný širší pohled na současnou ekonomickou situaci v České republice, na demografická fakta a další sociálně-ekonomické jevy ve společnosti. V tuto chvíli je pro společnost vhodné znovu

se ptát: „Kdo jsou současní zákazníci společnosti, do jaké sociální skupiny přísluší a zda je za současné situace v České republice, jako doposud v Německu, vhodnou cílovou skupinou právě střední třída?“ Pro získání odpovědí na tyto otázky bude společnost potřebovat nasbírat potřebná data a to vhodnou formou tak, aby ji nijak finančně nezatížila. Za tímto účelem bude v této diplomové práci vytvořen návrh marketingového dotazníku a navržena vhodná forma jeho realizace. Nejprve však bude provedeno zhodnocení dřívějších marketingových opatření společnosti a to převážně z toho nejdůležitějšího pohledu, tedy pohledu zákazníka. Toto zhodnocení může zpětně poukázat na specifika českého trhu a odhalit současný tržní trend. Návrhy marketingových strategií a akcí se pak v této diplomové práci budou odvíjet jak z dřívějších marketingových akcí, tak od dalších aktuálních ekonomických ukazatelů.

1 Odůvodnění práce

Tato diplomová práce je o společnosti, která je výhradním prodejcem značkového oblečení Esprit na českém trhu. Do této chvíle se společnost, podle slov německého majitele, prezentovala především jako stylová móda úspěšných lidí a snažila se zaujmout především střední, ale i vyšší vrstvu společnosti. Proto se zdá logické, že by svou pozornost čím dál více měla upínat k vyšším vrstvám společnosti.

Současná situace klade zvýšené požadavky na správně vedenou komunikaci se zákazníkem, správnou distribuci produktů, citlivou cenovou strategii a správný výběr kvalitního zboží (tzn. marketingový mix). Proto je nezbytné zanalyzovat marketingovou činnost společnosti, zjistit příčiny ekonomického neúspěchu společnosti, ty odstranit a navrhnout vhodná **marketingová**, ale i **personální opatření**.

Ve firemní kultuře společnosti byl doposud veliký důraz kladen především na správný merchandising a jednotný vzhled prodejen, tak aby byla naplněna pravidla franchisingu značky Esprit, který vlastní a na jeho dodržování dohlíží německá mateční společnost. S tím úzce souvisí i další obchodní znak společnosti, kterým je striktní dodržování kodexu prodejce Esprit pro veškerý personál. V tomto kodexu je v pouhých deseti bodech o jedné větě popsáno, jak by se měl prodejce k zákazníkovi chovat a prezentovat. Plnou verzi etického kodexu prodejce naleznete v příloze této diplomové práce. Bohužel tento systém není doposud dořešen tak jako u konkurence a zaměstnanci nejsou poskytnuty další prostředky a nástroje k tomu, aby byl schopen plnohodnotně naplňovat tento kodex. Proto je nezbytné posunout zásady franchisingu více i do oblasti **personálních činností** společnosti a vytvořit fungující systém zaškolování a postupů (manuálů). Níže uvedené skutečnosti se také mohou stát podkladem pro vytvoření pevné organizační struktury s přesným vymezením kompetencí a osobní odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, kterou společnost doposud nemá. Současná organizační struktura vymezuje pouze nadřízenost a podřízenost jednotlivých skupin zaměstnanců.

Diplomová práce by proto měla především v marketingu a personalistice společnosti odkrýt dosavadní nedostatky a s ohledem na firemní kulturu společnosti a současnou ekonomickou situaci, za pomoci nástrojů průmyslového inženýrství, navrhnout možná opatření.

1.1 Cíle diplomové práce

Cílem této práce je zvýšení produktivity ve společnosti obchodující se značkovým oblečením Esprit a to především analýzou marketingového a personálního stavu společnosti, které jsou v tomto směru zásadní pro každou obchodní společnost. Z těchto důvodů byla práce provedena v následujících krocích:

- analýza společnosti v oblasti personální - vedení a vzdělávání zaměstnanců,
- návrh způsobu vzdělávání a vedení zaměstnanců,
- analýza obchodní strategie marketingového oddělení,
- návrhy marketingových strategií,
- návrhy marketingových výzkumů,
- ekonomické zhodnocení realizovaných návrhů v oblasti marketingu a personalistiky.

2 Teoretická část

V této části diplomové práce budou objasněny všechny potřebné teoretické základy pro řešení vytyčených cílů, a to jak těch primárních, tak sekundárních. Primárními cíly diplomové práce se rozumí optimalizace produktivity společnosti prostřednictvím analýzy personálních činností, návrhu vhodného způsobu vzdělávání a vedení zaměstnanců (tzn. zvyšování úrovně zákaznických služeb), a také prostřednictvím optimalizace marketingových opatření vůbec. Po domluvě s německým vedením společnosti vznikl z jejich strany požadavek na uvedení i sekundárních (vyplívajících) problematik, kterou je návrh vhodné formy marketingového výzkumu a průběžné, orientační ekonomické zhodnocení, týkající se především již realizovaných marketingových opatření a cenové elasticity zboží společnosti.

2.1 Vymezení pojmu marketing

Marketing je pojem nebo činnost, která patří neodmyslitelně k podnikání. Laická veřejnost vnímá marketing jako prodej, reklamu nebo výzkum trhu. Tato představa je ovšem mylná, protože marketing je mnohem složitější a obsahuje mnohem více komplexních operací. Stejně složité jsou i marketingové aktivity, které marketingovou činnost doprovází. Mít správný a funkční marketing je pro daný subjekt v konkurenčním prostředí trhu velmi důležité a mnohdy na něm záleží, zda bude firma úspěšná, či nebude vykazovat alespoň přiměřený zisk a tím se na trhu neudrží. Možná právě proto je marketing nedílnou součástí podnikání. V České republice nemá marketing tak hluboké kořeny, jako tomu je například v USA, nebo v zemích západní Evropy, protože jeho vývoj byl zbrzděn tvrdým socializmem, který měl vyvrcholit v úplný komunismus, tudíž tu chyběla tržní konkurence a v centrálně plánované ekonomice postrádal marketing svůj smysl. Naopak v 90. letech po pádu komunismu se začal bleskově rozvíjet. Marketing existoval již před staletími, ale neměl ucelenou podobu a jednalo se spíše o jednotlivé činnosti, které neměly žádnou návaznost. Kořeny marketingu jako vědy, jak jí známe dnes,

se začaly formovat až po druhé světové válce a dvacáté století se téměř stalo „stoletím marketingu“. [20] [21] [22]

Nejčastěji používané definice marketingu jsou následující:

„Marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného produktu, ve správnou dobu, na správné trhy a za správnou cenu.“ [20]

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání a ovlivňování a v konečné fázi upokojení potřeb a přání zákazníků efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ [25]

„Marketing je společenský a řídicí proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím vytváření a směny produktů to, co potřebují a požadují.“ [25]

2.2 Základní ekonomické pojmy v marketingu

S marketingem jsou spjaty některé pojmy, které je potřeba definovat pro vymezení marketingu samotného.

Jedním z nejdůležitějších pojmů v ekonomice vůbec je trh. Trh je místo, kde se střetává nabídka a poptávka. Místo, kde uplatňuje svoje práva kupující a stejně tak prodávající. Zajímavým vymezením je i definice trhu jako místa, kde jsou neomezené potřeby (na straně spotřebitelů), ale omezený kapitál. Řečeno jinak, spotřebitel bude nakupovat podle toho, kolik bude mít prostředků a vždycky bude toužit spotřebovávat víc. Čím bude mít spotřebitel více prostředků, tím více zboží bude poptávat.

Další termín, který zde byl zmíněn, je poptávka. Představuje realizaci uspokojení potřeb prostřednictvím směny na trhu. Jde o to, kolik jsme ochotni a schopni za danou potřebu nebo přání jako spotřebitelé zaplatit. Potřeba může mít fyzickou podobu konkrétní věci, čili statku, nebo služby. Potřeby vyjadřují subjektivní pocit nedostatku a lze je dělit na fyziologické (bezpečí, teplo, jídlo atd.), sociální (city, příslušnost k určité skupině atd.) a individuální potřeby (seberealizace, znalosti). V psychologii jsou dobře ilustrovány Mázlově pyramidě potřeb. Pokud některá z nich není uspokojena, tak se ji člověk snaží

bud' uspokojit tím, že získá nějaký statek nebo službu anebo se jen pokusí potřebu zredukovat. Přání vyjadřuje konkrétní formu uspokojení potřeby [17] [20]

2.3 Marketingové nástroje

Následující kapitola je věnována významným marketingovým nástrojům jako je **marketingový mix**, **marketingový výzkum** a **analýza SWOT**. Marketingový mix řeší základní tržní otázky, odhaluje jejich vzájemnou závislost a hledá vyvážené nastavení jednotlivých složek. Zdrojem potřebných dat nezbytných pro řešení těchto otázek může být určitá forma marketingového výzkumu. Analýza SWOT pak slouží především k přehlednému znázornění uvědomělých skutečností v podobě silných a slabých stránek společnosti tak, aby si bylo možné lépe představit i možná vnější rizika a nové příležitosti. Proto jsou tyto tři složky marketingu klíčové k zvýšení efektivity obchodní činnosti společnosti. [1] [25] [32]

2.3.1 Marketingový mix

Jde o souhrn nástrojů, se kterými se daný subjekt na trhu snaží dosáhnout svých cílů. Těmto nástrojům se říká „marketingový mix“, jelikož u různých produktů mají jednotlivé složky rozdílný význam a jinou důležitost. Proto je podstatné je správně nastavit na individuální potřeby každého nového produktu. Anebo podle současně nejvyužívanější výrobní strategie produkovat pouze to, co si trh a tedy spotřebitel žádá. Pro tyto účely se používají tzv. marketingové nástroje, které lze různě kombinovat. Jednotlivé nastavení prvků marketingového mixu závisí na mnoha faktorech, jako je například výše marketingového rozpočtu, nebo jakou povahu daný produkt má a v jakém životním cyklu se právě nachází. [20] [24]

Základní marketingové nástroje jsou tvořeny čtyřmi prvky, které jsou souhrnně nazvány jako „4P“, tento název vyplývá z počátečních písmen jejich anglických názvů.

Klasický marketingový mix definoval autor J. Mc Canthem a zní tedy takto:

- product (produkt)
- price (cena)
- place (distribuční cesty)
- promotion (marketingová komunikace)

V marketingovém mixu se uvažuje o tom, jaký produkt se bude vyrábět (případně s čím budeme obchodovat) - „Product“, jaká cena bude pro daný produkt stanovena - „Price“, dále se jedná o způsobu distribuce - „Place“ a v neposlední řadě o marketingovou komunikaci - „Promotion“, která je zejména v dnešní době velmi důležitým prvkem. [32]

Ovšem někteří ekonomové, jako byl například Kotler, marketingové nástroje modelu „4P“ nahrazují modelem nazývaným „4C“. Tento název opět pochází z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých prvků modelu. U toho modelu se uvažuje jakou hodnotu má výrobek pro zákazníka - „Produkt Customer value“, dále o nákladech na pořízení produktu zákazníkem - „Price Customer costs“, dostupnost neboli pohodlí s jakým produkt mohl zákazník sehnat - „Place Convenience“, poslední bod je téměř stejný jako u modelu „4P“ a to komunikace - „Promotion“ neboli jinak také „Communication“. [18] [34]

Při porovnání obou modelů se dojde k závěru, že rozdíl mezi modely „4P“ a „4C“ je v zásadě v tom, že u modelu „4P“ se jedná o pohled z hlediska společnosti vůči svému okolí (zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, prostředníkům atd.) a model „4C“ vychází z pohledu zákazníka, tedy jak zákazník tyto nástroje vnímá. Model „4P“ bývá často kritizován pro svoji neúplnost, především v oblasti služeb, a proto bývá dále rozšiřován o další body, tedy „P“. V praxi se ovšem osvědčil jako dostatečný, jelikož v zásadě řeší všechny základní marketingové otázky. [20] [24]

Jednotlivé nástroje v submixech marketingového mixu se kombinují pro každou situaci cíleně v souladu se záměrem firmy, ale také s jejím charakterem, při respektování všech podmínek a času, v němž se operace uskuteční. Nedodržení tohoto požadavku vede zpravidla k horším výsledkům nebo dokonce k závažným ztrátám. [24] [36]

2.3.2 Marketingový výzkum

Marketingovým výzkumem získává společnost informace o jevech v konkrétním tržním segmentu. Může si ho vést zainteresovaný podnik sám, nebo mu ho může vytvářet specializovaná externí firma. Nejčastěji se marketingovým výzkumem získávají data jako například: potenciál daného tržního segmentu, jeho rozsah a charakteristika, typy nákupního chování zákazníků, zájem spotřebitelů o nové výrobky a služby, nebo výsledky již zavedených nástrojů marketingového mixu atd. [24] [39]

Fáze marketingového výzkumu

Marketingový výzkum můžeme rozdělit do několika různých fází.

a) Příprava a stanovení hypotézy

Stanovujeme hypotézu, kterou chceme prověřit, a to buď již o nastalém stavu zkoumaného jevu, o jeho možném vývoji, nebo o důsledcích vývoje pro naši společnost.

b) Stanovení potřeb informací o:

- zákaznících,
- konkurenčních firmách,
- segmentech,
- způsobech distribuce,
- propagaci a reklamě,
- výrobcích a službách,
- cenách výrobků a služeb apod.

c) Zjišťování údajů z různých zdrojů, různými metodami

Zjišťovat informace můžeme v zásadě dvěma způsoby:

- **od stolu** - to znamená, že aktivně neprovádíme nová dotazování, ale využíváme již nasbíraná data. K tomu se nejčastěji využívá informací z tisku, médií, odborných publikací, ze statistik, z účetnictví atd.
- **opatřit si nová data** pomocí vlastních dotazníků, průzkumů trhu, dotazování a šetření v terénu, telefonátů nebo jakoukoli jinou speciální metodou.

d) Shromáždění, třídění a zpracovávání získaných údajů

Shromážděná data je potřeba roztrždit tak, aby byla vhodným způsobem zpracovatelná a dále využitelná.

e) Analýza a využití nasbíraných dat – vytvoření databáze

Vytvoření databáze je finální fáze, kdy dochází k analyzování nasbíraných dat, které se logicky uspořádají tak, aby se dala využít k aplikování dalších marketingových nebo jiných nástrojů. Nasbírané informace se nejen analyzují, hodnotí a jejich výsledky interpretují, ale následně se i archivují, dále aktualizují a doplňují o nová data. [5] [27] [29]

Směry marketingového výzkumu

Základní výzkum trhu se dá rozdělit do dvou směrů, které se liší přístupem k účelu měření a každý z nich vyžaduje odpovídající specifické metody.

- a) Kvantitativní směr (episkopický) se zajímá o četnost výskytu jevu. To znamená zaměření se na rozsah a věcné údaje. Tím se rozumí fakta, data o chování zákazníků, měřitelné souvislosti nebo preference atd.
- b) Kvalitativní směr (demoskopický) zajímají důvody chování spotřebitele, názory, příčiny reakce. Základní otázkou tohoto směru je slovo „proč“. Tudíž cílem kvalitativního směru je zjistit postoje zákazníků, jejich mínění, prožitky a jejich motivy ke koupi. Při tomto výzkumu se zjišťuje například vědomosti zákazníků o výrobku, o značce, o firmě, přání zákazníků, jejich představy o výrobku. [16] [24] [27]

Možnosti výběru

Existují dvě možnosti výběru. Bud zvolíme **výběr reprezentativní**, to je takový, který může být ještě dále rozdělen na úplný výběr, náhodný výběr a kvótní výběr anebo zvolíme **výběr nerepresentativní**, který využívá dalších dvou metod a to metodu vhodného úsudku nebo metodu vhodné příležitosti.

Metoda vhodného úsudku v praxi znamená, že na základě určitých indicií (například takových, které ukazují na fakt, že by se daný subjekt mohl stát našim klientem) budeme subjekt kontaktovat a zjišťovat jeho konkrétní potřeby, přání a požadavky.

Metoda vhodné příležitosti vychází pouze z jiné nastalé situace k provedení výzkumu.
[16] [24] [25]

Formulace otázek při přímé i nepřímé komunikaci

Správně zvolené otázky v dotazníku se správným počtem otázek rozhoduje o úspěšnosti nasbírání dostatku informací od respondentů. To platí jak při rozhovoru, tak i při nepřímých formách dotazování. Každý správný moderátor musí umět dobře položit otázku tak, aby nezůstala nezodpovězená. Obecně platí při dotazování několik následujících zásad:

- a) srozumitelné otázky s ohledem na strukturu respondentů. Nesmí být použita nesrozumitelná slovní zásoba, profesní ani jiný slang atd. Výběr slovní zásoby záleží na vybrané skupině dotazovaných respondentů. Jinak se kladou otázky studentům vysoké školy, jinak dělníkům (pravděpodobně laikům);
- b) otázky by měly být formulovány tak, aby jim dotazovaný napoprvé dostatečně rozuměl;
- c) otázka by měla být snadno zapamatovatelná. To si žádá krátké a jasné otázky. Otázek by nemělo být ani příliš mnoho, aby respondent nezdržovaly. Více otázek v jedné nepřipadá v úvahu.
- d) dotazy by neměly obsahovat v žádném případě: vulgární slova, dvojsmysly, slangové výrazy (a to ani z odborného slangu), mnoho cizí slovní zásoby, atd.;
- e) důležité je i to, jak tazatel při rozhovoru otázky respondentovi podá.

Tazatel by měl správně intonovat, vyzdvihovat důležitá slova, projevovat zájem a účast po celou dobu rozhovoru. Jeho reakce by měly být přiměřené a zdvořilé. Našlo by se spousta dalších věcných rad, jaké otázky klást a jak. Je ovšem ještě jedno riziko, na kterém může ztroskotat objektivita celého dotazování, a tím jsou sugestivně kladené otázky ze strany moderátora, které mohou přímo vynucovat možnou nepravdivou odpověď. Zkrátka někteří lidé dovedou při pokládání otázky vysílat k respondentovi podvědomé signály (intonací hlasu, gestikulací...) jakou odpověď vlastně od dotazovaného očekávají. Takovéto otázky a chování je nežádoucí a je třeba v tomto ohledu být neutrální. Otázky můžeme dělit do těchto dvou skupin: nástrojové a výsledkové.

Nástrojové otázky jsou takové, které jsou používány jako postupné nástroje sloužící ke zjištění jednak relevantních respondentů, tak jako konkrétní souhrn nástrojů zabezpečujících přes agregátní údaje zjištění detailních informací. Prakticky se tedy jedná o souhrn nástrojů, pomocí nichž se postupně dostáváme k vytyčenému cíli. Je potřeba používat odpovídající a přiměřený okruh otázek, který odpovídá danému tématu a okruhu respondentů. Tento okruh otázek může být tvořen:

- a) otázkami filtračními, které nám zaručí okruh fundovaných a věci znalých respondentů, ne úplných laiků, kteří s danou věcí nepřišli nikdy do styku. Tyto otázky mají diskriminační povahu, protože mají za cíl vyloučit z dalšího dotazování ty respondenty, kteří třeba naše výrobky vůbec neznají, nevlastní je, ale přesto by se rádi k problematice vyjádřili. Potom je zcela zbytečné pokračovat v detailních otázkách. Vyloučením z dalšího dotazování neznalých respondentů, vyloučíme i možnost nepravdivých odpovědí;
- b) otázkami analytickými, které mají za účel vymezit další ubírání rozhovoru. Většinou se jedná o zjišťovací otázky, na které lze odpovědět buď „ano“ anebo „ne“. Pokud respondent odpoví „ano“, tak tazatel rozvíjí dotazování do podrobnějších detailů.
- c) otázkami psychologicko-funkčními, které mají za úkol navodit dobrou atmosféru mezi tazatelem a dotazovaným a respondenta motivovat k další komunikaci s tazatelem. Tyto otázky se dají výborně použít při osobním rozhovoru, ale dají se někdy užít i při neosobním vztahu jako je například právě dotazník.

- d) otázkami kontrolními, které mají za úkol vyloučit nedůvěryhodné respondenty, kteří si buď zcela vymýšlí, nebo fakta alespoň přikrášlují. Měly by se vkládat do dotazníku zhruba po deseti otázkách tak, aby potvrdily nebo vyloučily některou z předchozích odpovědí. Pokud by odpověď nepotvrzovala, je zapotřebí vyloučit odpověď jako chybu, popřípadě nezařazovat tento dotazník do statistiky jak nedůvěryhodný. [16] [24]

Výsledkové otázky směřují k objasnění konkrétního problému. Tyto otázky nám umožňují vydedukovat výsledky naší verbální nebo dotazníkové činnosti. Výsledkové otázky se dají rozdělit do níže uvedených skupin:

- a) **nominální otázky** jsou určené k zjištění důležitých skutečností, jako jsou například potřeby a přání zákazníků, jejich motivy, zájmy, názory. Tyto otázky jsou vlastním jádrem marketingového výzkumu. Těmito otázkami by se mělo především zjišťovat nominální určení potřebnosti. Nominální otázky většinou bývají kvalitativního rázu, ale mohou být podloženy i kvantifikací.
- b) **měřítkové otázky** jsou typické porovnáváním hodnot nebo jednotlivých věcí. Vyjadřují konkrétní stupeň nebo měřítko hodnot. U těchto otázek je použito rozmezí, slovní nebo číselní hodnotící ukazatelé, popřípadě jsou věci oceňovány s jinými hodnotami. K těmto otázkám se řadí také rating. Celá řada verbálních hodnocení nebo Lickertova stupnice rozdělení škály na levou část, pravou část a střed. Typickým příkladem těchto škál je hodnocení ve škole: výborně, velmi dobře, dobře, nevyhověl.
- c) **dokreslující otázky** jsou závěrečné otázky, kdy hlavní problém je již dávno vyřešen a zbývá prostor pro zodpovězení otázek, které vyplynuly z dotazů. To znamená, že tyto otázky už řeší jiný problém. Dají se nazvat jako „sondy“. Odhalují další směry, kterým by problematika měla být řešena v souvislosti s primárním okruhem. [16] [24]

2.3.3 SWOT analýza

Získané informace se nejčastěji vyhodnocují tzv. SWOT analýzou, která je založena na výčtu čtyř základních faktorů ovlivňující celý jev analýzy. Ve SWOT analýze se zjišťují, graficky uspořádají a vyhodnocují faktory, kterými jsou: Strengths, tedy silné stránky, Opportunities, tedy příležitosti, Weaknesses, neboli slabé stránky a Threats, což znamená ohrožení, hrozby nebo jakákoli rizika. Tyto údaje jsou přehledně uspořádány graficky ve formě jednoduché tabulky. [20] [24]

SW – silné a slabé stránky vyjadřují výčet těchto dvou **vnitřních faktorů** zkoumaného jevu, objektu, instituce, společnosti atd. Jsou uspořádány formou stručných vět v posloupnosti podle váhy dané silné nebo slabé stránky. Už sám proces hledání, nalézání a uspořádávání jednotlivých silných či slabých stránek organizace, firmy, zákazníka, konkurence atd., tedy všech možných objektů, na které je možné metodu analýzy SWOT aplikovat, znamená pro zpracovatele této tabulky proces **uvědomování si** těchto silných a slabých stránek. Další pozitivní funkce tohoto nástroje analýzy spočívá v hledání a uvědomování si **závažnosti dané stránky**. Tyto dva aspekty jsou důležité pro pozdější připravenost analytika (a jeho prostřednictvím pak manažerů) na možný budoucí vývoj zobrazovaného jevu. [24] [39]

OT – příležitosti a hrozby představují **vnější faktory** zkoumaného jevu. Pojem „příležitosti“ je pak spjat s tzv. „ořátkou“ (nebo také někdy „zásobníkem“) příležitostí, který si marketingoví pracovníci vypracovávají jako možnost pro budoucnost. Nové tipy, nové adresy, nové možnosti – to je soupiska, zásobník možných příležitostí v budoucnosti.

Analýza SW organizace například znamená formulaci odpovědí na tyto otázky:

- Kdo jsme?
- Co chceme?
- Co umíme?
- Čím se lišíme od jiných?
- Co máme k dispozici?
- Co můžeme získat?
- Jak se známe? atd.

Analýza OT znamená odpovědi na tyto možné otázky:

- Kdo jsou a mohou být naši dodavatelé?
- Kdo jsou naši odběratelé?
- Kdo je naše konkurence?
- Kdo je naše veřejnost? atd.

Podrobný rozpis odpovědí na tyto a podobné otázky umožňuje analytikovi jasně vymezit pozici a možný vývoj analyzovaného jevu. Metoda SWOT patří mezi základní pomůcky marketingových útvarů a provádí se nejen při analýze vlastní firmy, ale je velmi rozšířeným analytickým nástrojem i pro posuzování a hodnocení jednotlivých zákazníků nebo konkurenčních firem. [24] [39]

Tabulka 1: SWOT analýza

Vnitřní faktor	+	-
S (Strengths) - silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> - silná značka - společnost je vázaná na silnou zahraniční společnost - snaha poskytovat jen kvalitní zboží - propracovaný systém vystavování zboží (merchandisingu) - správně zvolená strategie aktivního prodeje zboží - prodejními asistenty - funkční etický kodex prodejce společnosti 	
W (Weaknesses) – slabé stránky		<ul style="list-style-type: none"> - vysoká cena nabízeného zboží - ne vždy odpovídající kvalita produktů - absence pevné organizační struktury s vymezenými kompetencemi a osobní odpovědností zaměstnance - absence dalších nástrojů pro plnohodnotné naplnění všech bodů kodexu prodejce - neodpovídající kvalifikace prodejních asistentů - nevyhovující školicí systém a koučing prodejců - laický vedený management společnosti, nedostatečná kvalifikace vedoucích pracovníků a zaměstnanců centrály - nepopulární šetřící opatření demotivující personál

Vnější faktory	+	-
O (Opportunities) - příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> - možnost oslovit nové zákazníky prostřednictvím nových marketingových akcí - možnost zdokonalování věrnostního programu pro stálé zákazníky - rozšíření sítě prodejen společnosti - možnost více diferencovat sortiment zboží v závislosti na lokálním trhu 	
T (Threats) - ohrožení		<ul style="list-style-type: none"> - růst konkurenčních módních značek, poskytujících nižší ceny, odpovídající kvalitu zboží, flexibilní design a kvalitní zákaznický servis - ztráta kupní síly cílové skupiny zákazníků v souvislosti s ekonomickou krizí - diskreditace značky neuváženým vstupem do reklamních kampaní - ztráta kmenových zákazníků neuváženou cenovou strategií a marketingem společnosti

2.4 Prvky tržního mechanismu

Pro správné nastavení marketingového mixu je také zapotřebí blíže definovat funkci tržního mechanismu a znát jeho jednotlivé parametry. To především proto, že je jedním z těchto parametrů cena. Ta je značně závislá na stavu poptávky a nabídky, množství zboží na trhu a dalších parametrech. [31]

Hlavní smyslem fungujícího tržního mechanismu je směřovat danou ekonomiku ke stavu proporcionality, tedy vyrovnaného stavu nabídky a poptávky, ke kterému každá ekonomika přirozeně tenduje. Pro fungující tržní mechanismus jsou z marketingového

hlediska zásadní otázky co, jak a pro koho vyrábět. Tyto otázky v zásadě není zapotřebí řešit pomocí zásahu státních institucí (tzv. centrálně plánované hospodářství). V případě, že tomu nebrání samotné ekonomické subjekty, tak takovýto zásah není zapotřebí, neboť tržní mechanismus je schopen tyto otázky řešit sám autoregulací. [17]

Trh je místo, kde se střetává nabídka a poptávka při směně statků a služeb. Trhem se stanovuje tržní cena a potřebné množství, které je žádoucí vyrábět nebo na daný trh distribuovat. Prostřednictvím konkurence nutí trh výrobce snižovat výrobní náklady tak, aby byl výrobek na trhu se svojí konečnou cenou lépe konkurenceschopný.

Cena, tedy v penězích vyjádřená hodnota produktu, je veličinou přímo závislou jak na samotném trhu, tak i na množství daných výrobků. Její velikost je tedy závislá na souladu či nesouladu nabízeného a poptávaného množství výrobků (nabídky a poptávky). Dalšími významnými faktory ovlivňující výši ceny jsou pak výrobní náklady a přiměřený zisk pro podnikatele.

Nabídka lze chápat jako chování producentů a obchodníků na trhu.

Nabízené množství pak představuje produkci, která bude na trhu při určité předpokládané cenové úrovni dána.

Poptávka lze chápat jako chování spotřebitele, který na trhu realizuje svoje zájmy (uspokojuje své potřeby).

Poptávané množství představuje určité množství produkce, které budou spotřebitelé na trhu ochotni za danou cenu zakoupit. Poptávané množství je tedy funkcí ceny.

Pokud jsou ostatní faktory konstantní, tak **poptávková křivka** znázorňuje vztah mezi cenou produktu a jeho poptávaným množstvím. Za předpokladu, že jsou důchody neměnné, křivka poptávky vyjadřuje skutečnost, že čím je cena nižší, tím jsou spotřebitelé schopni více nakoupit. [17] [31]

2.4.1 Poptávka

Velikost poptávky je přímo závislá na:

- cenách produktů
- výši důchodů

Toto tvrzení je pravdivé za předpokladu, že dané produkty jsou reálně užitečné tak, aby dokázali dostatečně uspokojit zákaznickovy potřeby.

Navýšení původní ceny daného zboží vede zpravidla ke:

- snížení poptávaného množství tohoto produktu,
- snížení zájmu spotřebitelů o komplementární produkty,
- zvýšení poptávky po substitutech daného zboží. [17] [31]

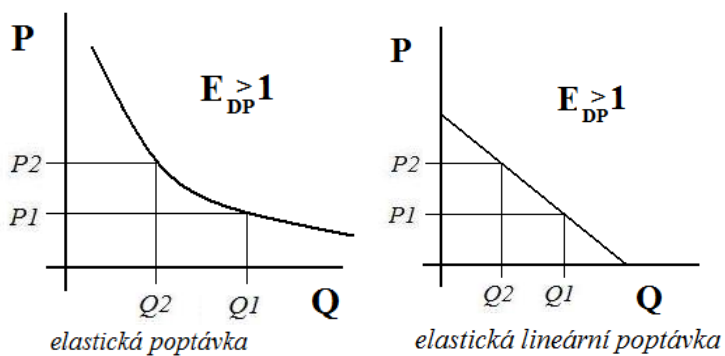
2.4.2 Cenová elasticita poptávky

Pro zajištění racionálního rozhodování společnosti o vhodných změnách ceny zboží, které v důsledku přinese přiměřeně vyšší zisk, je velmi důležitá znalost cenové elasticity poptávky. Cenová elasticita poptávky vyjadřuje, jak velké změny poptávaného množství zboží budou vyvolány určitou změnou ceny. Jinými slovy o kolik se společnosti při jistém snížení ceny zboží zvýší obraty tržeb a z nich vyplývající zisky. Pokud roste cena zboží, zpravidla klesá poptávané množství produktů a naopak. Toto pravidlo neplatí například u luxusního zboží a nejpotřebnější produkce jako jsou například léky. Proto je pro správné určení cenové elasticity poptávky nesmírně důležitá znalost aktuálního stavu kupní síly na trhu a výborná znalost produktu.

Elasticita poptávky se vyjadřuje ze vztahu o kolik se změní poptávané množství, pokud vzroste cena produktu o 1 %. Pokud takto malá změna ceny vyvolá významnou změnu poptávaného množství, tedy pokud spotřebitelé reagují na změnu ceny silně, je poptávka po produktu tzv. elastická. Pokud spotřebitelé reagují na změnu ceny jen nevýznamně, jde o poptávku tzv. neelastickou. [17] [37]

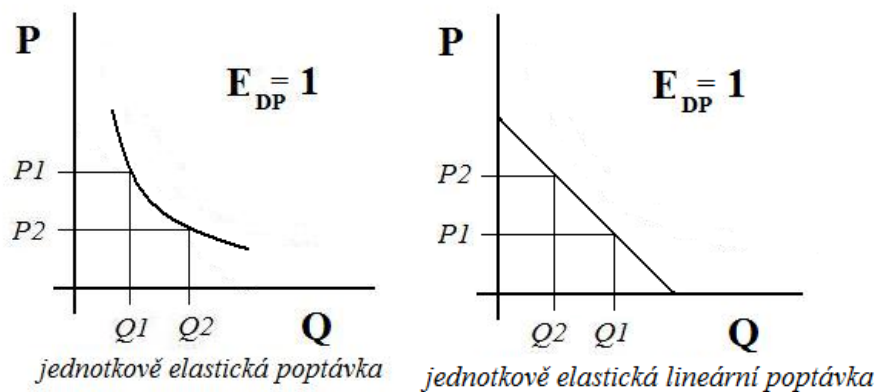
Existují tři základní varianty cenové elasticity poptávky, a to:

- vyvolá-li 1% zvýšení ceny větší než 1% snížení poptávaného množství, jde o cenově elastickou poptávku ($E_{dp} > 1$), [31] [37]



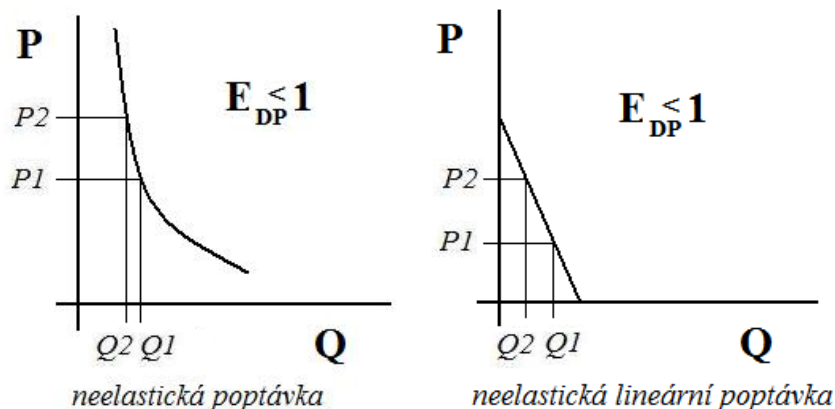
Obrázek 1: Křivka elastické poptávky

- vyvolá-li 1% zvýšení ceny právě 1% snížení poptávaného množství, jde o jednotkově elastickou poptávku ($E_{dp} = 1$), [31] [37]



Obrázek 2: Křivka jednotkově elastické poptávky

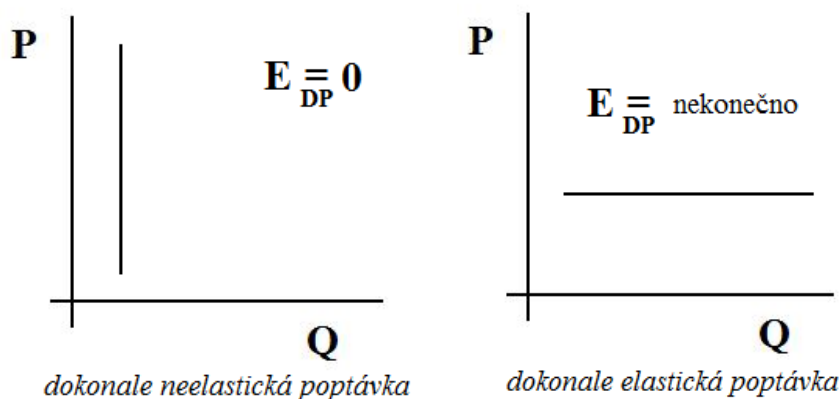
- vyvolá-li 1% zvýšení ceny menší než 1% snížení poptávaného množství, jde o cenově neelastickou poptávku ($E_{DP} < 1$). [31] [37]



Obrázek 3: Křivka neelastické poptávky

Extrémní varianty elasticity poptávky

Vedle tří výše uvedených základních variant představujících křivku elasticity jakož to klesající funkce, může tato křivka nabývat podobu rovnoběžky s osou x, kde je cena stanovena nezávisle na trhu (např.: poštovní známky), anebo rovnoběžky s osou y u produktů, které spotřebitel musí nakupovat téměř za každou cenu (např.: léky). Tyto dvě extrémní varianty se nazývají dokonale neelastická a elastická poptávka. [17] [31] [37]



Obrázek 4: Linie dokonale neelastické a elastické poptávky

- a) pokud má výrobek dokonale neelastickou poptávku, znamená to, že ho spotřebitel musí koupit bez ohledu na výši stanovené ceny.

- b) pokud má výrobek dokonale elastickou poptávku, existuje pouze jediná cena produktu na trhu. Příkladem jsou poštovní známky, které mají přesně stanovenou cenu. Na určitý druh zásilky levnější známku nemůže spotřebitel použít a dražší nemá smysl. Větší množství známek spotřebitel pak nakoupí v okamžiku, kdy u něj vznikne potřeba odeslat více dopisů a naopak. [31] [37]

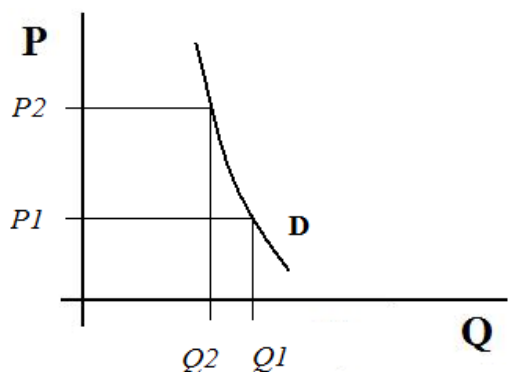
Důvody pro rozdílné elasticity

Rozdílnost elasticity je především dána druhem produkce. Nejméně citlivá na změnu ceny je produkce luxusní a produkce nezbytná pro život. Naopak citlivá je produkce, u které existují levnější substituty (produkty podobného charakteru), anebo luxusnější zbytná produkce (např.: módní výstřelky).

Dalším faktorem ovlivňující elasticitu je délka daného období. Zda je možné při změně ceny přeorientovat se na jinou spotřebu, anebo realizovat jiná opatření. Například zdraží-li se cena elektrické energie při konstantní potřebě svítit v síti prodejen, v krátkém období je spotřebitel nucen nepřijmout žádné významnější rozhodnutí. V dlouhém časovém úseku však může investovat například do úsporného led-diodového osvětlení, kdy se náklady na úspore elektřiny vrátí přibližně do jednoho roku a dál tak energii výrazně šetřit (omezit její spotřebu na možné minimum). [31] [37]

Proto se vliv časového faktoru promítne přibližně následovně:

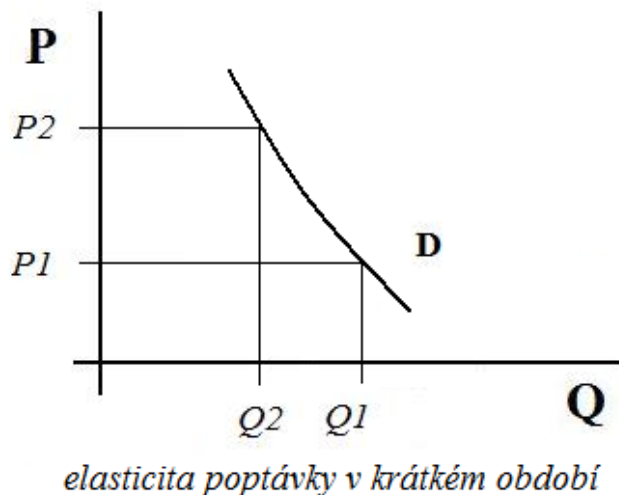
- ve velmi krátkém období, v němž není možné realizovat téměř žádné změny, bude křivka poptávky velmi strmá. Výrazné zvýšení ceny vede pouze k malé změně spotřeby. [31] [37]



elasticita poptávky ve velmi krátkém období

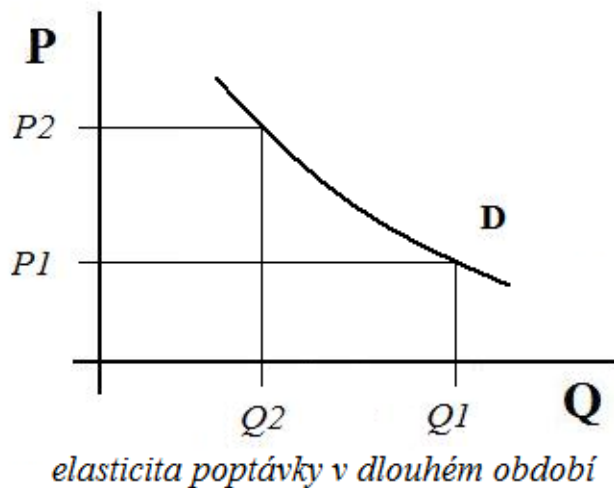
Obrázek 5: Elasticita poptávky ve velmi krátkém období

- v krátkém období je již změna realizovatelná, avšak v omezeném rozsahu. Křivka poptávky zde bude oproti minulé variantě výrazně pozvolnější. Výrazné zvýšení ceny vede k téměř proporcionálnímu poklesu spotřeby. [31] [37]



Obrázek 6: Elasticita poptávky v krátkém období

- v dlouhém období je možné provádět zásadní změny, a proto bude křivka poptávky velmi plochá, téměř rovnoběžná s osou x. Zvýšení ceny vyvolá zásadní snížení poptávaného množství. [31] [37]



Obrázek 7: Elasticita poptávky v dlouhém období

Dalším z faktorů ovlivňující elasticitu je i podíl produktu na celkových výdajích. Téměř bezvýznamná a relativně levná věc, kterou si spotřebitel nepožizuje tak často, má rovněž malou elasticitu poptávky. Mohou to být například kancelářské připínáčky, u kterých spotřebitele neodradí ani sto procentní navýšení ceny a zakoupí je v nezměněném množství.

Dále tu je významný vliv důchodové elasticity poptávky. Za předpokladu, že se náš příjem o jednotku zvýší, nerozdělíme ji zpravidla mezi veškerou naši spotřebu proporcionálně. Je-li spotřeba základních produktů dostatečně uspokojena, nebude mít nárůst důchodu na její spotřebu žádný vliv. Nový příjem bude pravděpodobně vydán na nákup zbytečnější produkce. Při nákupu produktů s určitými komplementy může vzniknout tzv. křížová elasticita poptávky. Například nový majitel dieselového vozu se zároveň stává spotřebitelem nafty, přesto že se její cena nijak nezměnila.

Závěrem je nutné uvést, že se elasticita poptávky většiny komodit neustále vyvíjí, tedy že není neměnná. [31] [37]

2.5 Personální činnosti

Jde o organizování procesu změn jak ve kvalitě lidských zdrojů společnosti, tak v samotné její struktuře. Proces je dán především požadavky ekonomického, ale i sociálního okolí společnosti a to včetně požadavků zaměstnanců. [2] [33]

Personální činnosti zahrnují především tyto manažerské funkce, kterými jsou:

- plánování,
- výběr,
- rozmístění,
- hodnocení,
- vedení zaměstnanců. [2] [9]

2.5.1 Pracovní náplň personalistů

Náplní práce manažerských funkcí se ve společnosti zpravidla zahrnuje:

- analýza a vytváření pracovních míst,
- zjišťování a plánování potřeby vhodných zaměstnanců,
- získání, výběr a pracovní zařazení nového zaměstnance,
- hodnocení odvedené práce zaměstnanců,
- zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace,
- postup, sestup, převod a uvolnění zaměstnanců,
- spravedlivé systémy odměňování,
- pracovní podmínky zaměstnanců a další personální záležitosti. [3] [4] [9]

Analýzu a vytváření pracovních míst

Analýza pracovního místa zahrnuje ucelený náhled na konkrétní pracovní pozici, a to včetně údajů o pracovních povinnostech, odpovědnosti a náležitých pracovních podmínkách. Dále tato analýza slouží jako podklad pro případné změny v oblasti pracovního místa.

Vytváření pracovních míst je ucelený proces, během kterého se blíže definují konkrétní pracovní úkoly jednotlivých zaměstnanců či určitého kolektivu. Z nich se následně skládají základní prvky organizačních struktur.

Informace získané z výše uvedených činností následně vyústí do tzv. **popisu pracovního místa**. Kvalita jednotlivých činností souvisejících s analýzou a vytvářením pracovních míst dále významně ovlivňuje veškeré další personální činnosti. [3] [4] [10]

Plánování potřeby vhodných zaměstnanců

Cílem plánování pracovních sil je stanovit potřebu zaměstnanců, případně zjistit dílčí organizační části budoucích činností společnosti, které lze outsourcovat externími

spolupracovníky a dodavateli. Při plánování potřeby zaměstnanců se vychází z rozboru kapacitních nároků uvažovaných druhů činností, a to vždy v určitém časovém úseku.

Na problematiku plánování zaměstnanců se zpravidla nahlíží ze čtyřech základních pohledů:

- a) **profesní** pohled, kdy se stanovuje, jaké profesní kategorie pracovníků budou pro danou činnost zapotřebí,
- b) **kvalifikační**, který vymezuje odbornou úroveň, která je u uvažovaných profesí nezbytná,
- c) **časový** pohled určuje, v jakém časovém intervalu vzniká potřeba zaměstnance v určité kvalifikační struktuře,
- d) **organizačně-místní** pohled vymezuje, ve které organizační jednotce (prodejně atd.) budou profesně, kvalifikačně i časově určeni pracovníci zapotřebí. [3] [4] [10]

Výsledkem zvážení těchto čtyř parametrů je tzv. plán potřebných pracovníků. Ten bývá součástí širšího pojetí personálního plánu. Personální plán musí být v souladu s celkovou podnikatelskou strategií společnosti. Proto zpravidla mívá střednědobý charakter tak, aby se dal šetrně upravovat. [2] [33]

Plán potřebných pracovníků

Tento dokument je dále podkladem pro:

- a) nábor nových pracovníků,
- b) regulaci zaměstnanosti, případně pro převod zaměstnanců na jiná pracoviště,
- c) zabezpečení **kvalifikační přípravy**, nebo **rekvalifikace** určitých skupin pracovníků,
- d) stanovení odhadu nákladů na mzdy, plánované odměny a benefity, další poskytované
- e) sociální služby, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace,
- f) jednání se zaměstnanci a odbory o případných kolektivních smlouvách. [7] [38]

Získání, výběr a pracovní zařazení nového zaměstnance

Získávání nových zaměstnanců vychází z plánu potřebné práce. Cílem je zajistit dostatečné množství uchazečů o volná pracovní místa s odpovídající kvalifikací, a to za přijatelné náklady a v potřebný čas. Následuje výběr nových zaměstnanců, který se dá rozdělit dvěma směry, a to na **interní výběr** a **externí nábor**. [7] [38]

Interní výběr obecně bývá považován za efektivnější formu než externí nábor. Při něm se využívají informace o kvalifikačních, profesních, ale i motivačních předpokladech pracovníků, kteří by pro plánovanou činnost připadali v úvahu. Jako podklad pro interní výběr se využívá systém průběžného hodnocení pracovníků. [30] [35]

Mezi tři zásadní výhody interního výběru patří:

- společnost zná lépe uchazeče,
- uchazeč se lépe orientuje ve společnosti,
- zvyšuje se motivovanost pracovníků.

Nevýhodou je, že přijetí interního uchazeče brání pronikání nových myšlenek, nápadů a poznatků zvenčí. [30] [35]

Externí nábor má za cíl pro zajištění vhodných kandidátů na určitou pracovní pozici provést výběr formou přijímacího řízení. Vhodné uchazeče lze vyhledat ve školách, na úřadu práce, pomocí personálních agentur, zveřejnění informace ve sdělovacích prostředcích, nebo i prostřednictvím osobních kontaktů (známostí). V závislosti na obsazované pozici může přijímací řízení probíhat různým způsobem od osobních pohovorů, testů nebo účasti assessment centre. [30] [35]

Assessment centre je místo, kde se provádí komplexní hodnocení uchazeče. Jeho součástí může být test racionálního rozhodování z dostupných informací nebo ověření schopnosti pracovat v týmu.

Nábor je převážně realizován odborníky (personalisty) za účasti vedoucího pracovníka oddělení, kde by měl uchazeč o zaměstnání následně pracovat. Po získání nového pracovníka následuje jeho příprava a praktické nasazení do plánovaného pracovního zařazení. [30] [35]

Hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení zaměstnanců je především:

- poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců,
- vhodně rozvíjet jejich pracovní kariéru,
- motivovat je,
- přispět ke spravedlivému odměňování. [28] [36]

Pro splnění těchto cílů je důležité:

- kvalifikované posouzení zvládnutí některých úkolů jednotlivými zaměstnanci,
- oprávněné jmenování do vyšších funkcí,
- změnu pracovního zařazení,
- převedení na jiná pracoviště,
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace,
- správné ukončení pracovního poměru. [28] [36]

Jsou různá kritéria pro hodnocení pracovníků, která se liší v závislosti na určité profesi a funkčním zařazení. V zásadě jde o charakteristiky typu:

- hodnocení chování zaměstnance při výkonu povolání,
- hodnocení chování zaměstnance mimo něj (spojované se společností),
- hodnocení perspektivnosti pro společnost,
- hodnocení naplnění pracovní role,
- zhodnocení osobních a charakterových rysů zaměstnance. [28] [36]

Podklady pro hodnocení zaměstnance, popřípadě samotné hodnocení, by měl zpravidla realizovat jeho přímý nadřízený. K hodnocení zaměstnanců mají dále kompetence odborné interní oddělení, jako jsou například specialisté z personálního oddělení, anebo odborníci centra hodnocení pracovníků, popřípadě ostatní nadřízení nebo externí specialisté. Velmi rozšířenou formou hodnocení zaměstnanců je hodnotící pohovor, při kterém přímý

nadřazený hodnotí zaměstnance a zároveň mu v rámci hodnocení dá dostatečný prostor pro jeho vyjádření. Tato zpětná vazba hodnoceného k výsledkům své práce může mít podobu až sebehodnocení. Aby bylo možné zmapovat vývoj pracovních schopností zaměstnance v čase, je nezbytné provádět hodnocení v pravidelných časových intervalech. Proto se hodnocení zaměstnanců v praxi provádí nejčastěji jednou ročně. Z výsledků hodnocení pracovníků může být jako jeho primární důsledek určena potřeba nezbytného zvyšování kvalifikace zaměstnanců. [28] [36]

2.5.2 Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců

Formy zvyšování kvalifikace je nezbytné přizpůsobit jednotlivým profesním skupinám. Zvláště pro prodejní asistenty, vedoucí obchodů, technické pracovníky, administrativní zaměstnance, marketingové odborníky a vrcholové manažery. [8] [11]

Správně realizované zvyšování kvalifikace zaměstnanců by po zmapování současné situace a zjištění potřeby zaškolovat, mělo dále obsahovat nejméně tyto tři fáze:

1. Stanovení cílů a reálné potřeby zvyšování kvalifikace, a to pro jednotlivé oblasti činnosti a skupiny pracovníků.
2. Zajištění realizace, určení postupu vstupního hodnocení školených zaměstnanců, stanovení vhodných metod výuky a její potřebné náplně.
3. Zhodnocení výsledků procesu zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zhodnocení průběhu výuky zaměstnanců, ověření nových znalostí zúčastněných zaměstnanců, určení následného způsobu zvyšování kvalifikace a další závěry. [8] [11]

Formy zvyšování kvalifikace

V závislosti na počtu školených zaměstnanců, velikosti společnosti, druhu profesních skupin a dalších kritérií je možné zvolit určitou formu zvyšování kvalifikace.

Školení v rámci pracovního procesu může být například zaučování v určité znalosti nebo dovednosti, odborné vedení jako je například populární koučování nebo mentorství,

výměnné stáže a další. Školení v rámci pracovního procesu je vhodné především pro nové a mladší zaměstnance bez větších pracovních zkušeností.

Školení mimo pracovní proces má za cíl zvyšování kvalifikace ve specifických oblastech pro zvýšení produktivity práce nebo například zlepšování zákaznického servisu atd. Tato školení zajišťují buď zaměstnanci interního školicího oddělení, nebo externí konzultační a poradenské firmy, školicí centra a univerzity.

Kombinované formy školení mohou být např. školení vedené externími pedagogy využívající k výuce poskytnuté materiály společnosti. Dále může jít také například o navázání na teoretické školení mimo pracovní proces s následnou praxí v rámci pracovního procesu pod vedením interního kouče.

Samostatné zvyšování kvalifikace se zpravidla týká sebevzdělávání a to především u vedoucích pracovníků, které se z jejich pozice očekává. [8] [11]

Změna pracovního zařazení

Změny pracovního zařazení patří mezi běžné jevy ve struktuře společnosti, které ovšem kladou vysoké požadavky na komunikační schopnosti a takt manažera. V zásadě se změnou pracovního zařazení rozumí **postup, sestup, převod** anebo úplné **uvolnění zaměstnance**. [28] [36]

Postup, neboli povýšení, by mělo vyplívat z dlouhodobějšího pozorování a hodnocení zaměstnance. Na volnou vyšší pracovní pozici může být zaměstnanec přímo dosazen, nebo vybrán na základě interního konkurzu.

Sestup může být vyvolán důvody jak na straně zaměstnance, tak i důvody na straně společnosti. Důvodem pro sesazení zaměstnance z dané pozice může být především neschopnost zvládnout tuto funkci, časté konflikty se spolupracovníky či dokonce s vedením, hrubé porušení pracovních povinností a interních norem společnosti atd. Ze strany zaměstnavatele to může být například zrušení dané pozice nebo reorganizace struktury.

Převod, nebo také přesun, může být buď trvalý nebo pouze dočasný. Z důvodů na straně zaměstnance to může být například dojíždění do práce nebo mezilidské

vztahy na pracovišti. Důvody pro převod na straně společnosti mohou být nedostatek práce na původním pracovním místě, nebo akutní nedostatek pracovníků na jiném pracovišti. Pro snadnou realizaci přesunu je vhodné převést zaměstnance přibližně stejné pracovní pozice, s podobným sociálním statutem a mzdou.

Uvolnění, nebo také ukončení pracovního poměru, bývá nejčastěji v důsledku přirozeného procesu, tedy odchodem do důchodu. Ukončení pracovního poměru může být důsledkem stejných opodstatnění jako pro sestup zaměstnance a dalších zákonných důvodů. Problém může často zaniknout právě s odchodem člověka a místo se zaplní někým jiným. [28] [36]

2.5.3 Koučování

Jedná se o soubor moderních zkušeností, ze kterých vycházejí zevšeobecněné teorie bořící klasické pojetí funkce manažera. Klasické pyramidové vertikální uspořádání tak ponechávají pouze tradičním strukturám, jako jsou např. bezpečnostní složky (armáda, policie, speciální útvary) a církve.

Současný trend k prosperitě společnosti je řídit lidské zdroje cíleně, a to směrem k menším týmům až jednotlivcům. Tuto metodu proto zcela vystihuje její ze sportu převzatý název „koučování“. Tuto metodu využívají jak menší společnosti, tak i velké řetězce, jako je například GM a McDonalds. [8] [21]

V praxi je proto koučem ten, kdo má co možná nejvyšší EQ (emoční inteligenci), je zdravě empatický (dovede se vžít do cizí role), a proto umí přirozeně jednat s lidmi. U zaměstnanců dokáže uvolnit jejich kreativitu, tu rozvíjet a dále směřovat jejich potenciál k dosažení podnikových cílů.

Dalšími zcela nezbytnými předpoklady pro koučování jsou:

- kvalifikace (odborné znalosti, studium),
- vysoký intelekt,
- tvůrčí schopnost,
- disciplína. [8] [28]

Stát se koučem není lehké, ani pokud má zaměstnanec přirozeně velmi dobré předpoklady. Jedná se o zdlouhavý a obtížný proces, který vyžaduje jak další soustavné vzdělávání (studium), získávání nových zkušeností z praxe, tak dobrou vůli a sebezapření.

Na rozdíl od koučování ve sportu, kde trenér (kouč) svým svěřencům předepisuje přesné tréninkové dávky a dále dohlíží na jejich správnou realizaci, tak kouč z pohledu managementu spíše uvolňuje vnitřní potenciál zaměstnance. Spíše než aby se ho snažil něco striktně naučit, ukazuje mu vhodnou cestu, při které si zaměstnanec dané dovednosti snadno a produktivně osvojí. Jinými slovy se ho učí učit.

Proto je podstatou koučování především:

- pozitivně působit na vnitřní překážky člověka,
- ty co možná nejvíce omezit,
- případně je odstranit úplně. [8] [28]

Mentorování

Mentorování je velmi obdobné, jako je koučování či poradenství. Mentorování by se dalo považovat za jistou formu poučování. Stejně jako u výše zmíněných metod, jde i u mentorování o předávání poznatků starších a zkušenějších zaměstnanců těm méně zkušeným. [8] [28]

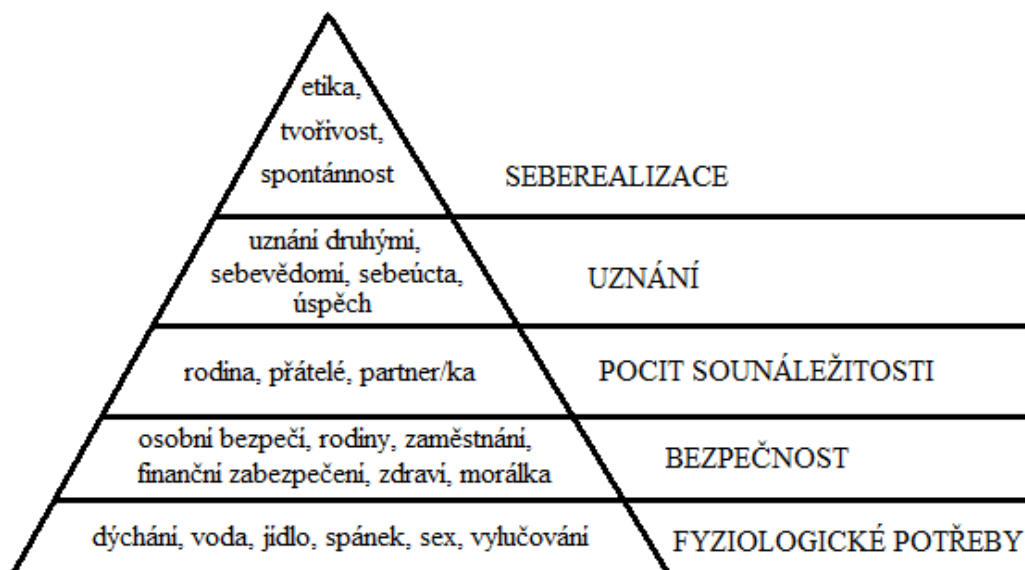
2.5.4 Řízení výkonnosti

Nejběžnějším způsobem řízení výkonnosti je orientace manažera na motivaci zaměstnance pracovat. Motivací potom nemusí být pouze finanční ohodnocení, ale i další jako je sociální uznání, pocit prospěšnosti pro společnost, uspokojení svých potřeb atd.

Motivace

Podle Maloneho neexistuje spokojený zaměstnanec. Člověk není nikdy zcela uspokojený. Neustále nachází a touží po něčem novém a to ho podněcuje k tomu, aby o to aktivně usiloval. Proto vidí svět jako místo omezeného kapitálu, ale neomezených lidských

potřeb. V tom se Malone ztotožňuje s Maslowem, známým sociologem, který přehledně uspořádal lidské potřeby podle významnosti do pyramidového diagramu. [8] [21]



Obrázek 8: Maslowova pyramida lidských potřeb [8]

Tento lidský pud neustále uspokojovat další potřeby říkáme motivace. Pokud člověk některou potřebu dostatečně uspokojí, zmizí i její motivační vlastnosti. Proto pouze neuspokojená lidská potřeba je možnou motivací. Některé potřeby mohou být uspokojeny jednorázově, jiné musí být uspokojovány opakovaně a soustavně.

Motivace je hnací silou k jakékoliv lidské činnosti. Teorie motivace se zajímá především o to, proč je jeden člověk spokojený a druhý ne, a proč je jeden člověk výkonnější (pracuje lépe) než druhý.

Při vedení a řízení pracovníků je důležité, aby byli zaměstnanci vykonávající daný druh činnosti správným způsobem motivováni k nejlepšímu možnému výkonu. Rovněž zaměstnanci na manažerských pozicích musí být řádně motivováni k tomu, aby ze svého potenciálu odváděli co možná nejlepší práci. Jak pro pracovníky, tak pro management společnosti platí, že musí být motivováni k práci výhradně v konkrétní organizaci. Proto je nezbytné, aby veškerí zaměstnanci a manažeři nabyli přesvědčení, že je pro ně z jakéhokoli důvodu výhodné v dané společnosti setrvat a odevzdávat uspokojivé pracovní výkony.

Každý jedinec svede:

- motivovat sám sebe (sebemotivace),
- motivovat své okolí,
- změnit svoje motivační prvky za předpokladu, že mu z nové aktivity vyplívá určitý prospěch. [8] [28]

Frustrace

Frustrace je stav lidského jedince vyvolaný nenaplněním nějakého očekávání, tužby či jiné aktivity. Jde tedy o všeobecné lidské zklamání. To může být způsobeno především zmařením nějaké činnosti, neúspěšnou snahou, nedosažením vytyčeného cíle, nebo jiný výsledek neúspěšného jednání. Frustrace provází ve větší či menší míře každého lidského jedince po celý jeho život. Proto se s frustrací průběžně učí vyrovnávat, a to v závislosti na dané životní fázi činí každý jinak. Jedním z důvodů je i skutečnost, že každý jedinec má díky své specifické povaze jinou míru psychické odolnosti vůči frustraci. [8] [28]

Odborníci dělí reakci na frustraci na:

- racionalizaci – hledání alespoň zdánlivého důvodu k vlastnímu přesvědčení o tom, že nenaplněného cíle vůbec dosáhnout nechtěli.
- regresi – pasivní obrana, odmítání autorit, infantilita atd. U manažerů je zvláště nevhodná, protože tyto lidé brzy ztrácejí autoritu.
- fixaci (resistence) – ztrátu zájmu o výsledky, imunita na tresty, ale i odměny.
- agresí – útočná reakce se širokou škálou projevů od agresivních gest, ironických poznámek, slovních urážek až fyzického napadení. Uchylují se k ní především ti lidé, kteří neočekávají odpor. [8] [28]

Motivace z hlediska managementu

Z hlediska managementu je motivace určitý soubor hybných sil při jednání s člověkem. Jinými slovy jde o podnět lidí k tomu, aby vykonávali určitou činnost. Jedná se tedy o všechny vnitřní síly člověka, které ho přimějí něco konat, a to z vlastní vůle (dobrovolně). Těmito vnitřními silami zpravidla bývají neuspokojené potřeby, vytyčené cíle a další motivy jako je například přání, touha, nároky, úsilí, pocit uspokojení atd.

Motivace je v naprosté většině zaměřená na citovou stránku člověka, tedy na jeho emocionální vnímání. Proto je mnohdy efektivnějším způsobem motivace poděkování zaměstnanci za dobře odvedenou práci, případně vyslovení pochvaly a významu pro společnost, než prosté finanční ocenění. Proti emocionální motivaci stojí ryze racionální stimulace zaměstnance. Stimulace je směřování pracovníka k vykonávání jisté činnosti, která je pro něj výhodná, přesto že se s ní plně neztotožňuje.

Dobrý manažer by měl zvládat sjednotit zájmy společnosti se zájmy motivovaných pracovníků. Přesto že existuje celá řada motivačních teorií, žádná z nich není schopná poskytnout manažerovi univerzální instrukce pro to, jak postupovat v konkrétní situaci. Tyto teorie slouží pouze jako zdroj znalostí a zkušeností, ze kterých se může manažer poučit a čerpat. Všechno ostatní dále závisí výhradně na schopnostech manažera.

Pokud zaměstnanec začne postupně ztrácet výkonnost, nemusí to vždy být ztrátou motivace. Důvodem, proč pracovník ztrácí lepší výkony, může být nedostatek zkušeností, znalostí, dovedností anebo příležitostí se realizovat. Tyto příčiny neuspokojivého pracovního výkonu se dají v určitém časovém horizontu odstranit například zavedením školicího systému zaměstnanců. Významnějším problémem může být tzv. dosažení motivační bariery zaměstnance. Jde o situaci, kdy pracovník vyčerpá svůj potenciál a dále na dané pozici nedokáže pokračovat s dosavadní intenzitou a efektivitou práce. [8] [28]

Základem pro všechny motivační teorie zůstává neuspokojená potřeba.

Sekvence motivace:

- rozeznání a rozpoutání potřeby,
- hledání a výběr vhodného chování k uspokojení potřeby,
- chování a činnosti zaměřené k uspokojení potřeb,
- hodnocení výkonu,
- odměna popřípadě trest,
- znovuvyhodnocení potřeby (zpětná vazba).

Motivování zaměstnanců je citlivou kompetencí odpovědného manažera, při které by v žádném případě nemělo docházet k frustrování zaměstnance ve víře, že toto nenaplnění jistého očekávání může být zároveň neuspokojenou potřebou nezbytnou pro jeho motivaci. [8] [28]

2.5.5 Management

Management vychází z hlubší znalosti ekonomie, psychologie, sociologie, kulturní historie, matematiky, logistiky a mnoha dalších vědních oborů. Je to především souhrn zkušeností, vědeckých poznatků, ale i citu a umění.

Přitom management podniku je především proces plánování, organizování, rozhodování, ale i komunikování, motivování a kontroly, s účelem vytyčit a dosáhnout cílů společnosti při použití všech známých dostupných zdrojů. [10] [30]

Manažerem lze nazvat vedoucího pracovníka společnosti, který se profesionálně zabývá řízením jiných zaměstnanců společnosti a vykonává níže uvedené manažerské aktivity:

- plánování,
- organizování,
- řízení výkonnosti,
- kontrola a hodnocení výkonnosti,
- realizace změn.

O manažerské pozici obecně platí, že manažer je tvůrce rozhodnutí, za která nese osobní odpovědnost. Riziko je v jistém smyslu pravomocí manažera. Pokud chce někdo někoho řídit, tedy být skutečným manažerem, musí nejprve umět řídit především sám sebe. Z praxe vyplývá, že jedna třetina manažerů není schopna stanovit potřebné priority chronologicky. [10] [11]

Hartwig Martin Herbst vyslovil významnou skutečnost, že: „Manažerem nestačí být nazván, manažerem je třeba doopravdy být.“

Ke správnému řešení daných problematik a správnému rozhodnutí musí mít manažer především kvalitní informace. Informace je každá zpráva předávaná jedním a přijímaná druhým člověkem (zaměstnancem) či více lidmi. [10] [11]

Profil manažera

Management společnosti má ze své pozice právo vést svěřenou organizaci a nedílně s tím nese odpovědnost za svá rozhodnutí. Za ty se zodpovídají svému zaměstnavateli (majiteli). Stejně jako ostatní zaměstnanci společnosti mají i vysocí manažeři ze zákona odpovědnost jednat vždy v obchodním zájmu svého zaměstnavatele.

Proto, aby manažer mohl obstát, musí mít určité vlastnosti a jistý profil osobnosti. Požadavky na vlastnosti každého manažera se stále zvyšují. To především pro rychlost rozvoje trhu, umocněním globalizací světového hospodářství, rychlostí vývoje technologických pokroků a rostoucím vlivem informační společnosti. Proto si je vhodné potřebné charakteristiky úspěšného manažera níže vytyčit. [10] [11]

Charakteristiky vhodného manažera

Podle Američana Ralpha Stogdilla, který v roce 1974 vyhodnotil řadu studií úspěšných manažerů, jsou manažerovy nejdůležitější charakteristiky tyto:

- sebevědomí,
- sociabilita – schopnost orientovat se v mezilidských vztazích,
- dominance (vzestup),

- touha vyniknout,
- schopnost plyně hovořit,
- znalosti a zdravý úsudek,
- kreativita a originalita,
- spoluúčast na sociální interakci,
- psychická rovnováha (sebekontrola),
- smysl pro odpovědnost,
- soustředěnost na daný cíl (úkol),
- zájem o práci. [10] [11]

Předvídání

Předvídání je schopnost člověka usoudit, jak se bude daná situace či problém vyvíjet. Předvídání probíhá na základě:

- souhrnu nasbíraných informací,
- zkušeností,
- citu a intuice.

Proto platí, že právo předvídat má pouze ten, kdo zná danou problematiku. Tu hlouběji pozná jedině ten, kdo má dobré informace. Takovéto informace má výhradně ten, kdo je aktivně a soustavně sbírá. [10] [11]

Techniky předvídání

Proto, aby se minimalizovala pravděpodobnost špatného rozhodnutí vedení a předvídání se tak nestalo pouhou hazardní hrou s kapitálem společnosti, je zapotřebí nejen kvalitních dat, ale zároveň je vhodné uplatňovat některou z níže uvedených technik pro předvídání budoucího vývoje. [10] [11]

Kvalitativní techniky:

- panel expertů – porada za účasti vyššího managementu společnosti s přizváním externích odborníků na projednávanou problematiku
- panel šéfů – porada za účasti managementu společnosti v potřebném rozsahu, na které jsou prezentována různá stanoviska k projednávaným problematikám
- historické analogie – analyzují se obdobné situace, které v minulosti nastaly u vlastní či cizí společnosti s podobným zaměřením

Časové řady:

- průměry – je usuzování vývoje do budoucnosti z průměrných hodnot za již uzavřená období
- trendy – jde o sledování vývoje v minulosti a předvídání vývoj do budoucna
- klouzavé průměry – vypočítané průměry se sečtou

Kauzální modely:

- ekonometrické indikátory - jde o vývoj cen, vývoj trhu, stav konkurence, stav konkurenčních produktů atd.
- ekonometrické modely - pro ně jsou používány propracované metody závisející na řadě proměnných veličin. Přesto, že se jedná o ryze matematické metody, nelze se o ně při předvídání plně opřít.
- regrese – jde o prokládání stanovených přímk a křivek. [10] [11]

Plánování

Jde o proces, ve kterém manažer primárně formuluje cíle společnosti. Dále jiné možnosti, prostředky a nástroje k jejich efektivnímu dosažení. Cíl je žádoucí stav nebo výsledek, který se snaží společnost dosáhnout. Plánování obecně může sloužit jako správní prvek odstraňující nedokonalosti trhu. [10] [11]

Rozhodování

Proces rozhodování by měl postupovat v těchto krocích:

- identifikace a sběr informací k dané problematice,
- zjištění skutečnosti a vytvoření několika vhodných variant,
- výběr vhodné varianty,
- realizace (implementace),
- vyhodnocení – získání nových informací,
- zpětná vazba – možnost proces zdokonalit. [10] [11]

Organizování

Organizování je vytváření koordinovaného úsilí prostřednictvím struktury úkolů, lidí, authority a komunikace. Pro společnost je směrodatným dokumentem tzv. organizační struktura. [10] [11]

3 Praktická část

Současná tíživá ekonomická situace ovlivňuje veškeré sektory a odvětví ekonomiky a to jak ty výrobní (např. produkce textilu), tak i nevýrobní (obchodní činnost). Zákazník je čím dál více citlivý na cenu. Oproti snižování ceny je elasticita poptávky při zdražování mnohem vyšší a zákazník přijímá zdražování natolik negativně, že už za novou cenu nemusí být ochoten nabídku akceptovat. Plošné snížení ceny značkového textilního zboží o pár procent má zkrátka malou elasticitu poptávky, a proto zákazníka zpravidla nepřesvědčí. To částečně zapříčinila i skutečnost, že si spotřebitel navykl nakupovat méně často, a to až v okamžiku sezonních výprodejů s výraznými slevami. Takovéto spotřební chování obchodní společnosti neočekávaly. Výprodejové akce měli původně za primární cíl nalákat zákazníka do obchodů jednorázově, jako podpora prodeje a ne být nosným pilířem obchodu. Proto by se mělo do cenové politiky zasahovat jen velice citlivým způsobem tak, aby zákazník tuto změnu akceptoval a zároveň tak, aby si společnost zachovala svoji úroveň a dostatečnou ekonomickou prosperitu.

Dalším průvodním jevem ekonomické krize v naší republice je proces nazývaný jako sociální nůžky. Rozevřené nůžky mají asociovat rozdělení společnosti do sociálních skupin, kde téměř chybí střední třída, která ekonomickou krizí a fiskální politikou státu utrpěla nejvíce. Proto lze tvrdit, že v současné situaci ve společnosti existují pouze významní držitelé kapitálu (sociálně silní lidé) nebo ti, kteří již musí šetřit. Obchodní společnosti, které měly za svou cílovou skupinu především střední třídu, tak pocítily jisté snížení obratu především zbytného zboží, kterým značkový textil do jisté míry je. Proto tyto společnosti s textilem musí svou obchodní strategii zacílit buď výhradně na solventní zákazníky vyžadující exkluzivitu, styl a vysokou kvalitu, jejich kupním motivem je tedy prestiž a demonstrace úspěchu, anebo na zákazníky, pro které je důležitá především zajímavá cena, a tedy jejich kupním motivem je na slevovém zboží ušetřit. Protože jsou tyto dvě cílové skupiny tak odlišné, nelze nastavit marketingový mix na obě dvě skupiny zároveň. Například solventního zákazníka může odradit v jeho očích podezřele nízká cena, která tak degraduje kvalitu anebo nedostatečný zákaznický servis. Rovněž podbízí masová reklamní kampaň může ničit punc výjimečnosti značky. Na druhou stranu spořivý člověk ocení sympatickou cenu a reklamu nevnímá jako signál upadající módní značky.

Je ochoten tolerovat skutečnost, že tu samou věc mohou mít i mnozí ostatní a oželi v obchodě dokonale vyškolený personál, který mu sice dokáže dobře poradit, ale zvyšují se tak náklady společnosti a tudíž cena produktu, která je pro něj rozhodující.

Co se stalo již samozřejmostí a co zůstává jak v obchodech s nižší cenovou úrovní, tak i u dražších značek, je správně vedený merchandising. Nápaditě vystavované zboží neurazí ani jednu z cílových skupin. Samozřejmě lze dále uvažovat rozdělení skupin podle demografických údajů jako je například věk, pohlaví, bydliště atd., ale pořád bude hrát významnou roli především omezení kapitálem. Svět se dá totiž definovat jako místo neomezených potřeb spotřebitele, ovšem omezených zdrojů a kapitálu.

Obchodní společnost, která nebude reagovat na současnou situaci na trhu a nebude se systematicky modifikovat, se stane stagnující, a pokud se na trhu udrží, tak bez maximálního využití svého potenciálu. Tento skrytý potenciál je třeba odhalovat, analyzovat, zvážit rizika a případně realizovat. Může se jednat například o odstranění dosavadních chyb v marketingu, ale i ve vedení a práci se zaměstnanci. Dále je nezbytné i fungující systémy modernizovat a zdokonalovat. Hledat a využívat stále více nových možností. Toto hledání cest ke zvyšování efektivity všech činností společnosti se tak stává jedním z hlavních cílů průmyslového inženýrství.

3.1 Profil společnosti

Praktická část diplomové práce se dále bude zabírat obchodní společností se značkovým oblečením Esprit, módními doplňky, parfémy, obuví, hodinkami a klenoty. Tuto stylovou a módní značku zaštiťuje a prodejní licence uděluje společnost Esprit Holdings Limited. [12] [26]

Esprit Holdings Limited doposud také provozovala kosmetickou značkou Red Earth. Ta se v největší míře prodává v Německu, kde má Esprit v tomto odvětví asi největší odbyt. Velmi oblíbené jsou i šperky této značky, které se rovněž pyšní skvělým designem a výbornou kvalitou zpracování.

Během své existence si značka vydobyla prestižní pozici ve světě módy. Značka Esprit má být určena pro všechny, kteří prostřednictvím módy vyjadřují svůj životní styl. Esprit se tak stal synonymem pro sebevědomý a moderní přístup k životu. Nové zákazníci se značka snaží nalákat zejména politikou založenou na přísně uspořádaných a přehledných obchodních jednotkách, kde je možné najít samotnou kolekci Esprit, ale také další licencované řady jako je například mladá móda EDC by Esprit. Vzhled obchodů je pro společnost natolik významný, že má dokonce své vlastní ústředí renomovaných architektů a designérů, kteří se o uspořádání prodejních míst celosvětově starají.

Společnost Esprit Holdings Limited vstoupila na burzu v Hong Kongu v roce 1993 a od té doby je volně obchodovatelná. V současné době sídlí jak v Hong Kongu, tak v Německu. Odtud jsou řízeny stovky specializovaných obchodů, stejně jako tisíce prodejních míst celého světa. [12] [26]

Esprit Holding Limited poskytuje franchisingové licence na výhradní prodej své značky Esprit obchodním společnostem, jakým je například analyzovaná společnost. Ta sama licenci ovšem nevlastní, ale je dceřinou společností německé společnosti, která franchising pro Německo a Čechy drží. Německá mateční společnost je dále distributorem značek S'Oliver, Mexx a G-Star. [12] [19]

Obchodní společnost se značkovým textilem Esprit byla v České republice založena 17. března 2004. Základním předmětem činnosti je nákup a prodej textilních výrobků. Právní formou je společnost s ručením omezeným a základní kapitál činí 800 000 Kč, z kterého je splaceno 100 %. Obchodní strategie je postavena na cílené snaze nabízet svým zákazníkům co nejširší sortiment zboží a co možná nejkomfortnějším způsobem. S tím v souvislosti je velká pozornost věnována výběru nových prodejních ploch. V české republice společnost provozuje prodejní síť třinácti značkových prodejen. Společnost je tak jedním z největších prodejců textilních výrobků v České republice.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost má pouze rámcovou organizační strukturu znázorňující podřízenost a nadřízenost zaměstnanců. V čele společnosti je tedy jednatel, jeho přímí podřízení jsou pak administrativní pracovníci správy centra a jednotliví vedoucí prodejen, pod nimiž jsou pak zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a brigádníci.

V roce 2010 byla 23.9. otevřena nová prodejna v obchodním centru Fórum Liberec, na které jsem se aktivně účastnil, a 11.11. byla otevřena nová prodejna v obchodním centru

Galerie Harfa a Avion Shopping Park Ostrava. Díky tomu se společnosti zvýšil obrát o 14 000 000 Kč, ovšem zvýšili se tak i další náklady, a to především na vybavení prodejen, pronájmy a zaměstnance. V roce 2010 tedy firma přijala 45 nových zaměstnanců. Řetězec tak v současné době má již přes 200 zaměstnanců. V roce 2011 dále otevřeli novou prodejnu v nákupním centru Olympia Plzeň.

V průběhu roku 2010 byl dále rozvíjen systém plánování výnosů a nákladů. Bylo rozhodnuto o zavedení měsíčních sestav, ve kterých se porovnávají dosažené výnosy a náklady s plánem. Všem zaměstnancům včetně vedoucích prodejen jsou ovšem data o hospodářském výsledku poskytnuta poněkud zkreslená a to v tom smyslu, že za současné situace není společnost zisková. Tato informace se potvrdila po osobním pohovoru s českým vedením, které poskytlo takto upravené orientační údaje, a následná konzultace s německou stranou, která tyto údaje vyvrátila. Ziskovost společnosti potvrzuje i výroční zpráva z roku 2010, ve které je patrné, že se výnosy doopravdy snížily, přesto společnost vzhledem ke svým investicím vytváří přiměřený zisk. Po vyhodnocení reálných výsledků ze sestav jsou navrhována opatření vedoucí ke zvýšení ziskovosti. Dále společnost nevyvíjí žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

Mezi cílové zákazníky značky na českém trhu pravděpodobně patří především solventní zákazníci z vyšší a střední třídy, kteří si potrpí na vysokou kvalitu výrobků a módní trendy, o které se politika značky rovněž opírá. Nynější politika se doposud dařila a díky tomu společnost patřila ke značkám s vysokým procentem stálých zákazníků. Současná ekonomická situace a postupné investice do rozšíření sítě prodejen společnost ekonomicky zatížila, přesto je stále dostatečně zisková, přestože se celkové zisky snížily. [15] [19]

3.2 Obchodní strategie společnosti

Současná obchodní strategie společnosti se ubírá k úspěšné stylové značce, která nevyužívá okázalé reklamy a v jejím zájmu je především maximální zákaznický servis a péče o své stálé zákazníky. K splnění těchto cílů slouží především věrnostní program E-club (viz. níže: Komunikace) a Etický kodex prodejce společnosti Esprit (viz. Příloha). Jednání společnosti vykazuje řadu zjevných chyb a omylů, které budou dále v průběhu

práce na několika případech analyzovány, definovány a případně navrženy možné alternativy. [19]

3.2.1 Význam etického kodexu prodejce v obchodní strategii společnosti

Protože společnost uplatňuje aktivní strategii prodeje zboží, tedy požaduje od svých obchodních asistentů oslovování zákazníka na ploše prodejny s nabídkou pomoci, vznikl tzv. Etický kodex prodejce společnosti Esprit. V něm je v cca 10 bodech nastíněno, jak by se prodejce v pracovní době měl chovat a tak reprezentovat obchodní zájmy společnosti.

Tento kodex sice vystihuje podstatu jak by se prodejce měl prezentovat, nic méně mu již nenabízí další prostředky ke splnění těchto cílů. Tím se rozumí žádné další konkrétní postupy při prodeji, manuály a další nezbytné informace například o produktech, které tak prodavač nemá kde získat.

V českých konkurenčních obchodních společnostech s textilem, jako je například společnost Exe Jeans nebo Bushman, pro tyto účely zavedli interní školící systém, který poskytuje zaměstnancům dostatečné množství informací jak o produktu, tak o způsobech obchodování. Tím si tyto společnosti zajistili perfektní zákaznický servis a maximální výkon zaškolených zaměstnanců. Zaškolení zaměstnanci jsou tak lépe schopni poskytnout zákaznickovy pravdivé informace o produktu, použitých materiálech a jejich užitných vlastnostech. Stejně tak jsou i schopni lepší obchodní argumentace a dokončit tak větší procento obchodů. Společnost Bushman dokonce tato produktová školení společně se školením obchodních dovedností aplikuje pravidelně při zařazení do prodeje každé nové kolekce.

Kromě možnosti založit si vlastní interní oddělení odpovědné za vedení a zaškolování zaměstnanců, využívají některé obchodní společnosti služeb specializovaných organizací nabízejících vysoce kvalifikovaná školení externě. Další možností je na školení zaměstnanců spolupracovat s některou z institucí jako je například liberecký Textilní zkušební ústav anebo Katedrou hodnocení textilií při Technické univerzitě v Liberci, která školení na míru rovněž odborně realizuje.

3.2.2 Neplnění plánovaného obratu

Největším aktuálním problémem je dlouhodobé neplnění plánovaného obratu na českém trhu. Z výroční zprávy společnosti vyplívá, že společnost značně investuje do rozšiřování sítě prodejen v České republice, což hospodářský výsledek poněkud zkresluje. Přestože se společnost rozrostla o tři nové prodejny, tak se obrat nezvýšil podle očekávání investorů. Dále je z výroční zprávy patrná i skutečnost, že je společnost stále zisková, přestože se její čisté zisky oproti roku 2009 snížily téměř o polovinu. Částečně je to způsobeno nedostatkem kapitálu mezi obyvatelstvem po ekonomické krizi a částečně nevhodnými marketingovými opatřeními společnosti. [15] [19]

3.3 Marketingový mix společnosti

Základem úspěchu je vždy správné nastavení marketingového mixu, tedy správného druhu zboží, v dané lokalitě, za cenu, kterou je cílový zákazník ochoten akceptovat při správné komunikaci s ním. Pro zlepšení hospodářských výsledků společnosti je naprosto zásadní analyzovat dosavadní nedostatky v jednotlivých složkách marketingového mixu, tyto nedostatky se snažit odstranit a navrhnout vhodné alternativy. Proto se i následující odstavce o marketingovém mixu společnosti budou převážně zabírat odbornou analýzou současného stavu jednotlivých složek mixu a návrhy potencionálních řešení. Pro správné řešení této problematiky je nejprve vhodný širší a ucelený pohled na ekonomickou situaci daného trhu, pochopit současný trend a teprve poté se čím dál hlouběji zabírat jednotlivými marketingovými činnostmi.

Jak již bylo řečeno úvodem, obyvatelstvo se stále více dělí na ty, co disponují s významným kapitálem a na ty co musí šetřit. Jde o vymizení střední třídy ze společnosti, neboli jev nazývaný jako „sociální nůžky“. Společnost proto bude pravděpodobně nucena opustit střední třídu jako svojí dosavadní hlavní cílovou skupinu a inklinovat především k solventním zákazníkům, kteří se tak stanou jejich novou primární cílovou skupinou. Proto výběr vhodného sortimentu, distribuce, ceny a komunikace se zákazníkem musí být zaměřen právě na jejich požadavky.

Prodejny společnosti nalezneme především v obchodních centrech ve všech větších městech republiky, což je pro zákazníka pohodlné a dostupné.

Cena zboží se očekává rovněž stejná v každé z prodejen společnosti na území České republiky.

Proto potenciál přizpůsobit se blíže lokálním trhům je především na straně sortimentu a marketingové komunikace. Tato diferenciací zboží a komunikace se zákazníkem by sice částečně narušila jednotné vystupování řetězce, ale společnost by tak získala možnost lépe vystihnout potřeby zákazníků v dané lokalitě.

Například v lokalitě liberecké prodejny je pro chladné zimní měsíce nezbytné dbát na dostatečný sortiment převážně ze zimních kolekcí. Pro kopcovitý charakter města tu je v zimních měsících poptávka především po pohodlných zimních bundách sportovního charakteru a svetrech se zdrhovadlem pro snazší regulaci teploty. Co se týče komunikace se zákazníkem v liberecké lokalitě, je nespornou výhodou skutečnost, že je Liberec univerzitní město. Studenti sice nedisponují vysokým kapitálem, nicméně se od nich očekává, že díky studiu získají dobré sociální postavení a do budoucna se mohou stát solventními zákazníky společnosti. Dobrou marketingovou komunikací s nimi, například vytvořením vhodných akcí pro ně (viz. Komunikace), je společnost může naučit dostatečně ohodnotit kvalitu zboží značky Esprit a za pár let tak získat nové stálé zákazníky.

Podrobnější charakteristiky jednotlivých složek marketingového mixu („4P“) a návrhy na jejich vylepšení naleznete níže. [1] [25] [32]

3.3.1 Sortiment společnosti

Zboží značky Esprit je střední až vysoké kvality. Šije se buď v Německu, nebo pro evropský trh v ekonomicky výhodnějším Turecku. Používané materiály i střihy jsou převážně klasické. Společnost rozděluje svojí produkci do několika skupin, divizí. Převážnou většinu ze sortimentu zaujímá samozřejmě dámská móda. Pánské oblečení, stejně tak jako dětská kolekce, nebývá zpravidla na všech prodejnách kompletní. [12]

Dámské kolekce se dělí na **Esential**, **Collection**, **Casual**, **De.corp**, **Sports** a **EDC by Esprit**. [12]

Essential je základní kolekce a jak již napovídá název, jde převážně o klasické kusy oblečení z kvalitních a příjemných materiálů. Oblečení má nápadité, přesto klasické střihy a bývá v sympatických barvách a barevných kombinacích.

Collection je společenské oblečení nejvyšší kvality. Mnohdy se u této kolekce vyskytují méně časté a drahé materiály jako je stoprocentní vlna s vysokou jemností, hedvábí anebo pravá kůže. Žena si v této kolekci dokáže vybrat vhodné ošacení jak do zaměstnání, tak i do divadla, na plesy a jiné společenské akce.

Kolekci **Sports** lze nalézt bohužel pouze v několika málo prodejnách společnosti. Tato kolekce doplňuje celistvost sortimentu společnosti. Jde o klasické sportovní oblečení, pohodlné, z příjemných materiálů, které bohužel zpravidla postrádají specifické užité vlastnosti, které jinak mívá profesionální sportovní vybavení.

Kolekce **EDC** má za cíl oslovovat převážně mladší zákazníky. Je odvážnější jak použitými střihy, barvami tak materiály. Využívá zajímavé potisky, kombinace barev, začlenění ryze klasických prvků do jinak moderního oblečení tak, aby vynikl kontrast atd.. [12]

Řadu **De.corp** společnost na český trh distribuuje pouze omezeně. K dostání tak prakticky je pouze na e-shopu společnosti. [12]

Stejně jako dámské oblečení, tak i to pánské se dělí na řady: **Essential**, **Collection**, **Casual** a **EDC**. Tyto řady opět naplňují marketingové záměry společnosti. Essential je jednoduchou základní řadou, Collection je ryze formální, Casual je uvolněný styl na běžné nošení a EDC je určeno převážně pro mladší zákazníky. [12]

Značka Esprit nezapomněla ani na dětský textil, a proto na vybraných prodejnách můžete nalézt divizi **Kids**, do které patří dětské oblečení s označením: **New born**, **Baby**, **Mini**, **EDC youth**, **All ages et gifts** a **School**. Touto divizí, jak naznačují i anglické názvy jednotlivých řad, společnost obleče děti od novorozeneckého věku až do školních lavic. [12]

Kolekce se na prodejnách často doplňují a obměňují. Proto, aby se při vystavování rozlišily starší kolekce od novějších, jsou označeny čárovým a číselným kódem, který začíná jedním písmenem z abecedy. Nová kolekce začíná vždy následujícím písmenem, než měla původní kolekce. Podle pravidel merchandisingu společnosti je zboží

vystavováno vždy tak, že nová kolekce je vystavena před předcházející kolekcí blíž k vchodu do prodejny. V jedné prodejně bývají zpravidla současně vystaveny tři až pět kolekcí. Proto můžete na prodejní ploše narazit na zboží s kódem začínajícím například na K, L, M, N a O a to zpravidla odděleně na jednotlivých stolech či stojanech v tomto pořadí od vchodu do prodejny.

Pokud lze něco oblečení značky Esprit vytknout, tak je to skutečnost, že ne každý kus oblečení je z tak kvalitního materiálu, jak by se od této značky očekávalo. Jde především o výrobky z řady EDC a Casual. Ovšem klasické věci, jako jsou například pánská esentialová trička, jsou bezesporu z výběrové mercerované bavlny s nízkým podílem mrtvých vláken, a proto se na nich ani při opakovaném praní nedělají žádné žmolky. Mívají lehce lesklý vzhled, příjemný omak, minimální srážlivost a vysokou stálost barev.

Mnohdy přehnaně upjatý a konzervativní vzhled může rovněž především mladší zákazníky odradit. Ne každý dokáže klasické střihy a vzory dostatečně ohodnotit. Cílovou skupinou společnosti v České republice by však měli být především solventní zákazníci, kteří jsou ochotni kvalitu a klasický vzhled ohodnotit a zboží si zakoupit. Proto ty, kteří mají rádi barvy a zajímavé vzory, pak je kolekce EDC. Tu bohužel především mladší zákazníci nevnímají jako plnohodnotnou kolekci značky, protože zpravidla nenese logo značky Esprit. Název EDC pak vnímají spíše negativně, jako nekalý záměr společnosti v zákaznickovy asociovat oblíbené sportovní oblečení a obuv konkurenční značky DC. Ta je ovšem zaměřena na zcela jinou cílovou skupinu.

Vysoká cena je také mnohdy hlavní příčinou nedokončení obchodu se zákazníkem. Společnost má tabulkově tři slevové třídy, do kterých zboží vždy po jisté době spadá. Sleva je tak výrazná, že zboží ve třetí slevové skupině může s cenou spadnout až o 80 %. Tato skutečnost nebudí v zákaznících dobrý dojem a zákazník se může právem domnívat o přehnané obchodní marži na nových kolekcích. Slevy zároveň mohou odradit solventní zákazníky, kteří slevu mohou vnímat jako skutečnost, že toto zboží ostatní spotřebitelé nepřijali a nikdo si ho nebyl ochoten za plnou cenu koupit. Proto se může zdát lepším řešením místo výrazných slev nabízet dobře plánované akce. Akce se dá totiž vnímat jako osobní ohodnocení zákaznickova zájmu o obchod. Bývá tedy převážně cílená na vytvoření dobrých a stálých vztahů se zákazníkem. Pravdou zůstává, že strategie procentuálních slev na českém trhu v minulosti slavila u spotřebitelů zájem a i v současné tíživé ekonomické

situaci slevy běžný zákazník vyhledává. To ovšem tolik neplatí o úspěšných lidech z vyšších tříd. Ty výhodná koupě může sice také zajímat, ale především je osloví prestižní značka, vysoká kvalita, originální vzhled, distribuce v malých kolekcích a vyjádření ohodnocení jejich zájmu o značku společnosti.

Pro úplnost je dále nezbytné zmínit divizi **Home**, která obsahuje produktové řady **Bathroom, Living, Dining a Kitchen**, tedy především bytové doplňky. Tato divize na českém trhu poněkud kazí doposud budovanou image společnosti, jakož to světové módní značky a naznačuje její tenzi spíše k designové a stylové společnosti. Tyto produkty jsou distribuovány výhradně prostřednictvím internetového obchodu na stránkách www.esprit.eu, které jsou prozatím v angličtině. Tyto stránky e-shopu mají v českém jazyce pouze obchodní podmínky a nápovědu. Doména www.esprit.cz není doposud funkční, protože jí v současné chvíli stále vlastní společnost První česká virtuální, s.r.o., která s internetovými doménami takto spekuluje. [12]

Na hlavních stránkách www.esprit.com naleznete propojení na stránky www.esprit-club.com, kde již lze zvolit Česká republika a tyto stránky vytvořené k věrnostnímu programu pak fungují plně v českém jazyce. Pokud ovšem zákazník společnosti zadá do internetového vyhledávače doménu www.esprit-club.cz zjistí, že tyto stránky nejsou obsazené a se stránkami www.esprit-club.com nejsou propojeny. Proto by společnost měla zvážit koupi minimálně internetové domény www.esprit-club.cz a www.esprit-club.eu, případně i dalších příbuzných domén jako je www.club-esprit.cz, www.club-esprit.eu, www.clubesprit.cz, www.clubesprit.eu a propojit je s fungujícími stránkami, anebo jim nalézt nové využití (viz níže: Komunikace). [12]

Možnost diferenciacce zboží od ostatních trhů

Volba vhodného sortimentu zboží úzce souvisí s marketingovou strategií společnosti uplatňovanou na českém trhu. Za tímto účelem společnost již před rokem správně vyjednala možnost diferencovat nabízené zboží, od ostatních evropských trhů. Jinými slovy společnost nemusí odebírat vždy kompletní kolekce, ale mohou odebrat například jen vybrané kusy oblečení. Tato možnost lépe ovlivňovat strukturu dodávaného zboží se jeví jako velmi pozitivní krok kupředu, který tak může omezit počet neprodejných kusů zboží. Nyní lze objednávat pro Českou republiku pouze takové zboží, u kterého se očekává

kladné přijetí českými spotřebiteli. V dnešní době stále platí marketingová koncepce trhu, která radí vyrábět a prodávat především to, co zákazník poptává. Proto záleží jak na druhu dodávaného zboží, tak na tom pro jaké zákazníky jsou tyto výrobky značky nastaveny.

Jak již bylo výše uvedeno, současná ekonomická situace hendikepující především střední vrstvu obyvatel zřejmě donutí společnost orientovat svůj marketing spíše na vyšší sociální vrstvy spotřebitelů. Pro tyto zákazníky je důležitá vysoká kvalita, módní vzhled a pocit prestižní módní značky. Proto by zboží společnosti mělo mít co možná nejvyšší kvalitu, která by měla být od dodavatelů důkladně vyžadována a bedlivě kontrolována. Společnost by i nadále měla preferovat především osvědčené výrobky z přírodních materiálů, jakými mohou být textilie z jakostní mercerované bavlny, oblekové materiály s vysokým podílem co možná nejjemnější ovčí vlny, lehké dámské halenky z pravého hedvábí a kožené doplňky (opasky, kabelky, peněženky). Jen zřídka doplnit tento sortiment o oblečení ze směsových materiálů, a to jen za předpokladu, že se tím tak zlepši stálost a užité vlastnosti daného kusu oblečení. Komfort, stálost a trvanlivost produktů by měli být pro společnost tou nejlepší reklamou a zákazníka přesvědčit o tom, že se vyplatí pro toto zboží do obchodů vracet.

Design zboží společnosti vzniká u návrhářů značky Esprit na centrále v Bankoku a v Německu. Kolekce pro podzim a zimu 2010 se nesly v duchu známého hesla, že v jednoduchosti je krása. Návrhy se proto vracely ke klasickým prvkům, vzorům a materiálům. Časté byly klasické norské vzory, kostěné knoflíky, nenápadné přírodní barvy a další rustikální prvky. Při klasickém vzhledu modelů pak zákazník očekává i použití klasických přírodních materiálů s vysokou kvalitou, ale bohužel ne každý kus oblečení tato očekávání splňoval. Usedlý design společně s vysokou cenou takovýchto výrobků pak mohl mít za následek snížení zájmu zákazníků o tyto produkty a následně nutnost výrazných slev. Stejně tak mohli tyto průměrné kolekce pokazit promo v tu dobu nově vzniklé prodejně v Liberci, odradit tak nové zákazníky, kteří již pak zboží společnosti více nevyhledávaly, a nadále preferovali spíše dříve zavedené konkurenční značky. Zvýšený zájem o zboží se značkou Esprit a navýšení obrátu tak zajistily až blížící se Vánoční svátky a několik málo správně zvolených věrnostních akcí pro stálé zákazníky společnosti, kteří již měli zákaznickou kartu z pražských prodejen. [14]

3.3.2 Cenová strategie, cena

Cenová úroveň v obchodech společnosti Esprit je na český trh spíše vyšší. V některých případech je až neadekvátní ke kvalitě zboží, na kterou je zákazník zvyklý a nepřiměřená aktuální situaci na trhu. Proto se možná v první chvíli vedení společnosti zdálo nezbytné cenu šetrně korigovat dolů tak, aby cena již neodrazovala zákazníky ze zbytku střední třídy a zároveň tak, aby byla zachována prestiž značky. Výraznější snížení ceny o více jak 15 % nepřipadalo tedy v úvahu, jelikož by mohlo výrobky společnosti v očích významných zákazníků zdiskreditovat.

Proto regulace ceny zboží v českých obchodech společnosti proběhla tak, že se změnil pevný směnný kurz koruny k euru, a to přibližně o 10 %. Tato změna proběhla v lednu roku 2011. Od tohoto kroku vedení společnosti očekávalo pozitivní odezvu ze strany stálých, ale i nových zákazníků a tak významné zvýšení objemu prodaného zboží.

Toto rozhodnutí však nebylo dostatečně odborně analyzováno vhodnými ekonomickými nástroji, jako je například analýza elasticity tržní poptávky v závislosti na ceně produktu (luxusního oblečení, tedy zbytné produkce) za dané ekonomické situaci. Ta by totiž poukázala na skutečnost, že cenová elasticita této zbytné produkce je za současné situace velice nízká a proto se nedá očekávat výrazné zvýšení poptávky při snížení dosavadní ceny produktů. Nevýznamné snížení ceny o 10 % nepřesvědčí o koupi zboží jak zákazníka s vyšším příjmem, který nemusí výrazně šetřit, a proto je pro něj tato sleva nevýznamná, tak nepřesvědčí ani spotřebitele s užším rozpočtem, který je sice doopravdy velmi citlivý na změnu ceny výrobku, ale ne tolik u zboží ze zbytné produkce (módní trendy atd.). U ní je tento zákazník na změnu ceny daleko citlivější při jejím zdražování, kdy už při mírném zvýšení ceny není ochoten novou cenu akceptovat. Zákazník ze střední vrstvy je v současné době kapitálem značně omezen, a proto při mírném snížení ceny tohoto zboží nemusí být stále ochoten přijmout novou cenu výrobku. Zboží by se pro něj mohlo stát atraktivní až v situaci, kdy by jeho cenová hladina klesla na úroveň zboží o stupeň nižší třídy, které nyní nakupuje. V tom okamžiku byl ovšem jeho kupní motiv výhodným nákupem vydělat (ušetřit), což není ze strany společnosti zajímavé. Nízká cena by totiž mohla znejistět a odradila solventnější zákazníky, kteří až doposud byly především stálými zákazníky společnosti. Jejich kupním motivem bývá zpravidla společenská prestiž a uznání. Významné rozšíření zboží společnosti především do zbytku nižší střední třídy by

pravděpodobně solventního zákazníka přesvědčilo spíše o opaku a mělo tak za následek ztrátu zájmu této skupiny.

Proto se dá konstatovat, že výše uvedené mírné snížení ceny nemělo žádný pozitivní výsledek na množství prodaného zboží. Žádní noví zákazníci společnosti nepřibýli a stávající zákazníci více zboží nenakupovali. Stále se jen prohluboval současný negativní trend zvyšování počtu prodaného slevového zboží oproti novým kolekcím. Při téměř nezměněném (konstantním) objemu prodaného zboží za období od ledna 2011 do září téhož roku, kdy se společnost rozhodla navrátit k původní cenové úrovni, přišla tímto neuváženým krokem na tržbách o více jak 30 mil. korun při zachování stávající cenové úrovně.

Dalším neuváženým krokem bylo špatné načasování návratu na stávající cenovou úroveň, tedy ono nepopulární zdražování, které vnímají zákazníci intenzivněji nežli snižování ceny. Zdražení proběhlo tři dny před akcí „Dny Marianne“, která je velmi populární především u stálých zákazníků společnosti. Tato akce spočívá v možnosti uplatnit slevové kupóny na přibližně 20 – 25 %, které jsou distribuovány prostřednictvím módního časopisu Marianne. Do letošního roku to byl každoročně pouze jeden pevně vytyčený víkend. V tomto roce byla možnost uplatnit tento slevový kupón už i v přílehlý pátek. Akce proběhla 9. - 11. září 2011. Pro prodloužení platnosti akce o den se letos očekávala na této akci vyšší účast čtenářů, stejně tak jako společnost očekávala vyšší tržby vycházející z narychlo upravené ceny, která tak naivně měla pokrýt ušlý zisk za předešlé období. Následkem této cenové politiky se účast nejen výrazně nezvýšila, ale naopak snížila. Zároveň tím byli poškozeni doposud stálí zákazníci společnosti, kteří si ještě několik dní před zahájením této akce přicházeli zboží do prodejen společnosti předvybrat a tak se právem cítili poškozeni. Ze strany zákazníků proběhla řada stížností směrem k vedení společnosti a rozezlené diskuze na internetových diskusních fórech jaké jsou například www.marianne.cz/forum. Tyto následky však české vedení společnosti výrazně bagatelizovalo a neuznalo za potřebné v tomto směru učinit jakákoli opatření, ani o nastalé situaci informovat německé vedení společnosti. V současné době se dá jen těžko vyčíslit, kolik zákazníků po této „marketingové akci“ na společnost zcela zanevřelo. Tato ztráta zákazníků se postupně projeví na hospodářském výsledku společnosti až v delším časovém horizontu. V manažerském účetnictví ji můžeme analyzovat a sledovat jako „ušlý zisk“. Proto je nezbytné vést cenovou politiku velmi obezřetně

a především prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků tak, aby se předcházelo takovýmto kontraproduktivním opatřením.

Příčinou schválení této nevhodné cenové politiky může být jak chybná organizační struktura, která v současné podobě blíže nevymezuje nezbytnou kvalifikaci, kompetence a osobní odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, tak dost možná i špatný management společnosti. Ten vykazuje i další nedostatky, jako je například matoucí informování všech stupňů zaměstnanců od storemanažerů až po prodejní asistenty o ztrátovém hospodaření společnosti, přestože je společnost stále zisková. Od toho si vedení slibuje lepší přijetí úsporných opatření zaměstnanci. To ovšem poukazuje pouze na špatnou personální činnost již od samotného výběru storemanažerů, kteří se o svojí práci zajímají tak málo, že se ani jednou ročně nepodívají do výroční zprávy společnosti, která musí být ze zákona veřejně přístupná.

Dalším недостатkem, co se týče cenové strategie, může být i současná podoba řízení slevového zboží. Zboží společnosti se přeceňuje zpravidla při tzv. update, tedy při aktualizaci jak ceny, tak podoby celé prodejny. Společnost má celkem tři slevové stupně. První stupeň slevy je přibližně na úrovni třiceti procent, druhý padesáti a třetí je až osmdesát procent. To znamená, že například u pánského vlněného kabátu původně za cca 8 000 Kč může být sleva i přes 6 000 Kč. Takto výrazné slevy ještě při plném sortimentu velikostí daného kusu zboží nebudí v očích zákazníků dobrý dojem a poukazují na vysokou obchodní marži.

Proto se jeví jako lepší způsob korigování ceny starších kolekcí nejprve prostřednictvím cílených akcí pro stále zákazníky a teprve následně nabídnout možnost slev i ostatním zákazníkům. Akce je obecně vnímána jako vyslovení významnosti určité skupině zákazníků a proto lépe upevňuje dobré obchodní vztahy. Více v následujícím odstavci věnovaném marketingové komunikaci.

3.3.3 Distribuce

V současné době se značkové zboží Esprit distribuuje do 74 zemí světa, a to jak do všech států Evropy, tak i do několika velmi exotických lokalit. Každý z těchto trhů má jistě svá specifika a v každém z těchto států si značkové oblečení kupuje jiná společenská

vrstva. Lze usuzovat, že v obecně chudších zemích si oblečení značky budou kupovat převážně sociálně silní obyvatelé a cizinci, na rozdíl od ekonomicky silných států, kde si ho tak může dovolit širší spektrum spotřebitelů. Oblečení je forma osobní prezentace, a proto si oblečení podvědomě vybíráme podle svého postavení ve společnosti a ekonomických možností. [6]

Prodejny v ČR

Zakoupit značkové oblečení Esprit v České republice není vůbec komplikované, a to především díky třinácti specializovaným prodejnám společnosti. Obchodní jednotky jsou rozmístěny jak po metropoli, tak po větších městech republiky. Jen v Praze se nalézá šest prodejen společnosti. Jde o prodejny: OC Letňany (Praha 9), Galerie Harfa (Praha 9), Centrum Chodov (Praha 4), Arkády Pankrác (Praha 4), Palác Flóra (Praha 3) a Palladium (Praha 1). Dalšími prodejními místy pak je Galerie Vaňkovka (Brno), Olympia Brno, Plaza Plzeň, Afi Palace Pardubice, Forum Liberec, Ikea Avion Shopping Park (Ostrava-Zábřeh) a nově Olympia Plzeň. [12]

Prodejny se zpravidla nacházejí v obchodních centrech a galeriích tak, aby byly pro zákazníka snadno dostupné.

Z hospodářského hlediska jsou všechny prodejny, kromě liberecké, ekonomicky stabilní. Nejúspěšnější jsou pak především pražské prodejny. Společnost i přes současnou ekonomickou situaci zvažuje další rozšíření sítě prodejen. [19]

Internetový obchod Esprit e-shop

Pokud zákazník rád nakupuje online a nedělá mu problém objednat si zboží z internetu, může využít oficiální Esprit e-shop. Odkaz na něj zákazník nalezne jak na adrese www.esprit.com pod záložkou e-shop, kde si následně musí zvolit zemi doručení, tak přímo na stránkách www.esprit.eu. Zde lze zakoupit i to zboží, které se do českých prodejen nedistribuuje. Jak již bylo výše uvedeno, e-shop fungující pro Českou republiku není v současné podobě plně v českém jazyce. V češtině jsou pouze všeobecné obchodní podmínky a nápověda.

Oblečení značky Esprit si dále zákazník po internetu může objednat v Austrálii, Belgii, Nizozemí, Kanadě, Dánsku, Estonsku, Finsku, Francii, Německu, Řecku, Maďarsku, Irsku, Itálii, Litvě, Lucembursku, na Maltě, v Polsku, na Slovensku, ve Slovinsku, v Portugalsku, ve Španělsku, Švédsku, Švýcarsku, ve Velké Británii a Spojených Státech Amerických. [12]

3.3.4 Komunikace

Z pohledu marketingového mixu se komunikací rozumí především komunikace se zákazníkem. Nicméně pro správné fungování organizace je nezbytně nutná i správná vnitropodniková komunikace. [6]

Interní komunikace

Tok informací ve společnosti vychází z její struktury, která je jen rámcová a blíže se utváří operativně dle potřeby. Na nejnižší pozici jsou zaměstnanci na tzv. dohodu o dílo. Pro ně jsou přímí nadřízení zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a tyto dvě skupiny zaměstnanců spadají do kompetence tzv. storemanažera, tedy vedoucího pobočky. Storemanažer pořádá zpravidla jednou měsíčně tzv. meeting zaměstnanců, což je druh strategické porady s cílem informovat zaměstnance o výsledcích a záměrech společnosti. Storemanažeri se pak setkávají přibližně dvakrát měsíčně v Praze na centrále na tzv. meetingu storemanažerů. Na této poradě bývá přítomná paní ředitelka, která zodpovídá za chod celého řetězce v České republice. Jejím hlavním úkolem manažera je především vytvářet vhodné pracovní podmínky svým zaměstnancům a specialistům z české centrály a jejich návrhy dále prezentovat německému vedení pod majitelem společnosti a společně rozhodovat o jejich realizaci. Němečtí kolegové pak mají především na starosti vytvářet jednotný merchandising a zajišťovat objednávky zboží. To se šije především v Německu, anebo v Turecku.

Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem ve společnosti prakticky probíhá dvěma způsoby. Se stálými zákazníky prostřednictvím věrnostního programu E-club, v němž jsou zahrnuty mnohé věrnostní marketingové akce, a s ostatními zákazníky prostřednictvím akcí mimo věrnostní program.

Věrnostní zákaznický program E-club

Jako správné rozhodnutí se jeví účast na speciálních akcích pro stálé zákazníky vztahujících se k věrnostnímu programu E-club. Tento věrnostní program je centrálně řízený a ve všech zemích prakticky stejný.

Stálý zákazník obdrží věrnostní kartu Red Card, na které se mu za nakoupené zboží společnosti přičítají body („e-points“) v hodnotě 3% z ceny každého nákupu. Jeden e-point odpovídá jedné koruně. Body pak jsou několikrát ročně sečteny a ohodnoceny dárkovým poukazem v odpovídající hodnotě.

Jako exkluzivní výhody karty E-club společnost uvádí:

- bezplatné a nezávazné využívání karty,
- % bonus při každém nákupu v podobě e-points,
- uvítací bonus v e-points a cenné poukázky,
- exkluzivní nabídky,
- bezplatná servisní horká linka,
- osobní přehled konta,
- pozvánky na akce,
- a mnoho dalších speciálních akcí a překvapení.

Pokud zákazník v období dvanácti po sobě jdoucích měsíců nasbírá více jak 600 e-points, je automaticky zařazen do VIP skupiny a obdrží novou zákaznickou kartu Platinum Card.

S touto kartou zákazník získá:

- okamžitou slevu 10 % při prvním nákupu,
- bezplatnou úpravu oděvů,
- bezplatný Platinum servis pod číslem 00800 001 ESPRIT (tzn. 00800 001 377748)
- profesionální poradenství po osobní domluvě termínu v obchodě společnosti,
- novinky o produktech a akcích,
- exkluzivní nabídky pouze pro zákazníky s platinovou kartou Esprit klubu,
- překvapení k narozeninám.

Věrnostní program E-club funguje u výhradních distributorů značkového zboží Esprit v mnoha zemích světa. Program je centrálně řízený a ve stejné podobě doposud funguje v Austrálii, Belgii, České republice, Dánsku, Finsku, Francii, Irsku, Itálii, Kanadě, Lichtenštejnsku, Lucembursku, na Maltě, Německu, Nizozemí, Norsku, na Novém Zélandu, Portugalsku, v Rakousku, ve Španělsku, ve Švédsku, Švýcarsko, USA a ve Velké Británii. E-points na svůj zákaznický účet tak má zákazník možnost získat i při nákupu oblečení Esprit v zahraničí. [12]

3.4 Akce pro stálé zákazníky v rámci programu E-club

Mezi dvě největší akce v rámci programu E-club za rok 2011 patří akce „Best friend“ a bonus „Welcome back“.

Akce „Best friend“

Pro stálé zákazníky jsou pravidelně připravovány věrnostní akce, jako je například tzv. akce „Best friend“. Tato akce je také někdy prezentována jako „VIP DAYS“. Při této akci obdrží člen Esprit klubu jednu slevovou poukázku v hodnotě patnácti procent na jeden

nákup na své jméno a druhou pro svého blízkého přítele. Slevu je možné uplatnit také na e-shopu společnosti.

Touto akcí si ústředí klade za cíl získat společností distribuujícím značkové zboží Esprit nové zákazníky tak, že spokojený zákazník věnuje druhý slevový poukaz někomu ze svého okolí. To může působit jako osobní doporučení, které je jedním z nejefektivnějších prostředků marketingové komunikace. Proto je tato akce doposud jednou z nejpovedenějších v celém věrnostním programu E-club.

Jediné co akce příliš neřeší, je jakým způsobem motivovat stálého zákazníka k tomu, aby předal slevový kupón s osobním doporučením svému příteli. Zákaznickovou motivací může být dobrá zkušenost se zbožím společnosti a s vysokým zákaznickým servisem. Aby se ovšem účinnost akce maximalizovala, doporučuji na pouze tuto motivaci nespolehat a slevu ještě navýšit o dalších pět symbolických procent za předpokladu, že oba využijí těchto poukazů společně v jeden den. Tím se tak dá očekávat zvýšená motivace stálého zákazníka slevový kupon příteli reálně předat, a pro nového zákazníka může být dvacetiprocentní sleva již dostatečně významná pro to, aby tuto příležitost využil. [14]

Bonus „Welcome Back“

Dalším příkladem věrnostní akce v rámci programu E-club je stálým zákazníkům rozeslaný slevový poukaz v hodnotě 250 Kč na nákup, pokud přesáhne částku 1 250 Kč. Tento bonus společnost nazývá jako „Welcome Back“. V podstatě se jedná o klasickou podporu prodeje s cílem oživit s dřívějším zákazníkem obchodní vztahy a přimět ho navštívit některou z poboček společnosti, nebo internetové stránky e-shopu společnosti www.esprit.eu.

Tištěná podoba obou akcí je velmi vydařená. V prvním případě je poukaz zasílán v kvalitní obálce. Samotný poukaz je z papíru s vysokou gramáží a barevným tiskem. Je tedy zřejmé, že náklady na tisk a distribuci musí být nemalé.

Druhý výše zmíněný poukaz „Welcome Back“, po navržení úsporných opatření vedení společnosti, již není zasílán v obálce, ale je do podoby obálky pouze složen. Papír je totožné kvality, ovšem tisk už je pouze ve stupních šedi. Nic méně je poukaz rovněž

velice vydařený a působí dostatečně seriózně. Při minimálním snížení úrovně estetické hodnoty, je tento poukaz oproti prvnímu výrazně ekonomičtější.

Proto se druhá varianta slevového poukazu jeví jako efektivnější, pokud efektivitu vnímáme jako podíl vložených nákladů na propagaci a následné navýšení zisku za stanovené období. Oba tyto poukazy jsou součástí přílohy diplomové práce. [14]

3.4.1 Návrh nové marketingové akce v rámci věrnostního programu E-club

Z dvou výše uvedených akcí byla objektivně vydařenější akce „Best Friend“, proto se nabízí na tuto myšlenku navázat a posunout ji dále.

Návrh akce „The Couple“ – pár

Tato akce by byla modifikací vydařené akce „Best Friend“. Vychází z předpokladu, že mnoho lidí chodí nakupovat oblečení se svým partnerem či partnerkou. Primárním cílem této akce by nebylo ani tak získat nové zákazníky, ale především podpořit prodej zejména pánských kolekcí, které oproti dámské módě vykazují menší podíl. Přitom muži bývají mnohem konzervativnější než ženy, a proto i věrnějšími zákazníky. Muži se rádi vracejí tam, kde se cítili příjemně, byly spokojeni s kvalitou oblečení a zákaznickým servisem především (bylo jim dobře porazeno).

Stejně tak jako při výše zmíněné akci „Best Friend“ by zákaznice či zákazník poštou obdržel dva slevové kupóny. Jeden uplatnitelný výhradně na dámské kolekce a druhý pro svého partnera na pánské oblečení, a to oba v hodnotě 15% na doposud nezlevněné zboží. Při využití těchto poukazů najednou, tedy při nákupu jak dámského, tak pánského oblečení, zároveň by se celková sleva nákupu zvýšila o dalších 5% na ještě lákavějších 20% slevy. [40] [41]

Návrh akce „Milujeme lidi, co mají styl, milujeme ESPRIT“

Tato akce vychází z předpokladu, že oblečení značky Esprit je nejpůsobivější a nejestetičtější, pokud ho zákazník nosí jako kompletní aranžmá. I proto zákazník oblečený od hlavy až po paty do modelů značky Esprit tak společnosti dál dělá osobní

reklamu v běžném životě. Z tohoto důvodu společnost vyžaduje po svých prodejních asistentech, aby nosili oblečení značky Esprit na prodejní ploše, což je pochopitelné. Toto nařízení je jedním z deseti bodů Etického kodexu prodejce.

Cílem akce „Milujeme lidi co mají styl, milujeme ESPRIT“, je motivovat dobré zákazníky společnosti ke koupi celého aranžmá najednou a ocenit jejich dobrý vkus významnou slevou až 30 % na tento nákup. Výše slevy by se odvíjela od toho, jak moc by nákup splňoval podobu kompletního aranžmá. Plně kompletním aranžmá se rozumí například tričko nebo košile, svetr nebo sako, bunda nebo kabát, kalhoty a libovolný doplněk. Vše podle osobního výběru zákazníka, ovšem pouze z nových kolekcí.

3.5 Další marketingové akce mimo věrnostní program

V roce 2011 proběhla celá řada marketingových akcí v pořadí: „Akce tričko“, „Hledáme lidi, co mají Esprit“, „Dny Marianne“, spolupráce se společností Telefónica O2.

Slevové kupóny distribuované se složenkami O2

Jako vydařený marketingový počín lze vyzvednout nově navázanou spolupráci se společností Telefónica O2, která je jedním z největších telefonních a mobilních operátorů na českém území. Spolupráce spočívá v tom, že O2 společně s fakturami za telefonní účty zasílá i slevové poukazy vybraných partnerů. Tato spolupráce je tak oboustranně výhodná. Pro obchodní společnosti je to především příležitost, jak oslovit nové zákazníky svými slevovými akcemi pro podporu prodeje. Pro společnost O2 je přínosem poskytování těchto benefitů svým stálým zákazníkům za to, že užívají jejich služby. Ti zákazníci, kteří nevyužívají paušál, obdrží slevový kód v okamžiku dobytí kreditu. Velmi vhodné je i načasování této spolupráce. První slevové poukazy takto obdrželi zákazníci O2 v průběhu měsíce listopadu, tedy v bezprostřední blízkosti Vánočních svátků.

Tato spolupráce s O2 vznikla na podnět vypsání soutěže pro zaměstnance společnosti o nejpovedenější návrh reklamní akce s příslibem finanční odměny. Soutěž ovšem byla

ještě před vyhodnocením z důvodů malé účasti zrušena, a přestože se iniciovaný návrh realizoval, její autorka odměnu už neobdržela. Toto rozhodnutí z pohledu managementu považují za zcela chybné. Vyplacení přislíbené odměny autorce návrhu mohlo jak ji samotnou, tak i ostatní zaměstnance pro příště více motivovat a přinést společnosti větší užitek. Zajímavá myšlenka získat novou inspiraci přímo od zaměstnanců společnosti tak skončila jejich silnou frustrací a demotivací. Toto nedopatření považují za jeden z mnoha důkazů nevhodného managementu vedení společnosti. Vhodné by v tomto případě bylo autorku takto přínosného návrhu alespoň zpětně určitou finanční odměnou ocenit a ohodnotit její zájem o chod společnosti například i jiným druhem osobního benefitu jakým může být například vyšší limit pro čerpání personální slevy na nákup oblečení společnosti.

Vypisování obdobných soutěží by za předpokladu správného vedení zaměstnanců vhodným storemanažerem nebylo potřebné. Ten by totiž mimo jiné měl vyslyšet jejich postřehy na zlepšení chodu společnosti minimálně jednou měsíčně na meetingu zaměstnanců prodejny a dále je tlumočit vedení společnosti k posouzení. Toto je jeden z důkazů reálné potřeby zdokonalit systém školení, personálních pokynů a vytvořit fungující pracovní manuály jednotlivých činností pro maximalizaci využití zaměstnaneckého potenciálu na všech stupních (viz. níže: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců).

Akce „Dny Marianne“

Za předpokladů správné realizace se osvědčily již výše zmiňované „Dny Marianne“. Při této akci jsou slevové kupony distribuovány prostřednictvím módního časopisu Marianne. Slevový kupon bývá zpravidla v rozmezí 20 až 25 % na jeden nákup. V průběhu této akce se v pražských prodejnách vyprodá více než 60 % skladového zboží. V letošním roce byla tato původně víkendová akce rozšířena ještě o pátek. Podle ohlasů od ostatních účastníků akce, tedy především konkurenčních obchodních společností, se tato změna osvědčila a procento využití těchto poukazů narostlo. Do budoucna je tato akce pro společnost stále potenciálním přínosem, a proto je vhodné v této spolupráci pokračovat. Nezbytným předpokladem úspěšnosti akce je vyvarovat se jakýmkoli nevhodným zásahům do cenové politiky společnosti v bezprostřední blízkosti tohoto

termínu, tak aby se zákazník nemohl cítit znevýhodněný. Akce „Dny Marianne“ uskutečněná 9. - 11. září 2011, v kombinaci se zvýšením cenové úrovně zboží v bezprostřední blízkosti této akce, tak podle ohlasů na internetových diskusních fórech odradila společnosti významný podíl stálých zákazníků a lze tedy usuzovat, že v dlouhodobém horizontu připravila společnost o miliony korun.

Akce „Hledáme lidi, co mají Esprit“

Toto heslo společnosti přinesla externí marketingová společnost s návrhem spolupráce. Bohužel ta se neuskutečnila v plném rozsahu a použito bylo prakticky pouze toto heslo. Záměrem této akce bylo ocenit věrné zákazníky, kteří chodí oblečení ve značce Esprit.

Ten kdo přišel nakupovat v oblečení této značky měl nárok na sto padesáti korunovou slevu při nákupu nad 500 Kč. Společnost tak očekávala oživení obchodních vztahů s dřívějšími zákazníky společnosti oceněním jejich dřívějších nákupů. Akce byla bohužel nevhodně načasována a částečně se kryla s níže uvedenou akcí „Tričko“, při které měli všichni zákazníci bez výjimky možnost využít slevový kupón ve tvaru trička ve stejné výši a za totožných podmínek. Tím se původní myšlenka akce „Hledáme lidi, co mají Esprit“ popřela, a proto se ve výsledku někteří stálí zákazníci cítili oproti novým zákazníkům nedocenění. Tím tak společnost opět přišla o jistý podíl stálých zákazníků a tak i o zisky z jejich nákupů. [13]

Akce „Tričko“

Díky možnosti odlišit se od centrálně řízené reklamní kampaně vznikla další potencionálně vhodná akce se slevovými poukazy ve tvaru malých červených triček (viz. příloha). Za tyto letáky mohl zákazník získat okamžitou slevu sto padesát korun při nákupu nad 500 Kč. Tato akce vznikla na podnět libereckého storemanažera při kontrolní návštěvě českých prodejen německým majitelem společnosti. Původním záměrem byla jednorázová podpora prodeje ku příležitosti založení nové prodejny v Plzni. Za předpokladu správné distribuce měla tato akce za cíl oslovit především potencionální zákazníky a vychovávat z nich zákazníky stálé.

Správnou distribucí je myšleno na místech, kde se vyskytují potencionální zákazníci společnosti, jako jsou například vysokoškolské koleje. Studenti jsou vhodnou cílovou skupinou, která pro svůj omezený rozpočet slevovou akci dostatečně ohodnotí a rádi ji využijí. Student je pro společnost do budoucna perspektivním zákazníkem splňujícím profil cílové skupiny. Za pár let po absolvování univerzity se s vyšší pravděpodobností stane profesně úspěšným, lépe finančně ohodnoceným a vznikne u něj potřeba kvalitně se oblékat. S největší pravděpodobností bude volit kvalitní oblečení, které si již měl příležitost vyzkoušet a se kterým měl dobré zkušenosti. Proto je vhodné tuto akci distribuovat právě studentům a tak si začít nové zákazníky vychovávat. Studenti jsou vhodnou cílovou skupinou společnosti i proto, že všechna města v České republice, kde se nacházejí prodejny společnosti, jsou univerzitní. Například Technická Univerzita v Liberci má téměř 10 000 posluchačů. Proto lze do budoucna uvažovat vznik podobné akce výhradně pro studenty vysokých škol a využít tak lokálního potencionálu těchto trhů.

Dalšími vhodnými místy pro distribuci letáků jsou taková místa, kde lidé na něco čekají. V tomto případě se pravděpodobně rádi zabaví například prostudováním zajímavé nabídky. Jde především o zastávky autobusů, vlaků, metra, čekárny anebo i před delšími eskalátory. Samozřejmostí je vždy osobní předání letáku zaměstnancem společnosti, ne jejich pouhé vystavení. Při dodržení těchto podmínek distribuce se může odezva výrazně zvýšit. Bohužel tato akce podmínku správné distribuce v několika bodech nesplnila, a proto se její účinnost značně omezila.

V první části této akce v dubnu roku 2011 byl distribuován náklad 30 000 kusů letáků a sledovaná odezva byla pouhé jedno procento. I přes takto nízkou odezvu se tržby společnosti díky této akci zvýšili o 10 – 15 %. Druhý náklad o velikosti 10 000 kusů poukazů byl distribuován v srpnu téhož roku. Sledovaná odezva byla vyšší a to 3,5 %. Paradoxně se tržby zvýšili pouze o 8 %. [13]

3.5.1 Navrhované zdokonalení marketingových akcí mimo věrnostní program

Proběhlé akce by za správného marketingového vedení měly daleko větší potenciál a mohly přinést společnosti významný užitek jak při výchově nových zákazníků,

tak v zlepšení aktuální ekonomické situace. Dále bude navrženo rozšíření marketingových akcí mimo věrnostní program.

Návrh akce „Tričko“

Pokud se společnost rozhodne akci „Tričko“ zopakovat, navrhuji vystupňování této akce, co se týče poskytovaných výhod zákaznickovy a především prohloubení dalšího obchodního vztahu se zákazníky, kteří akci využijí.

První zkušební náklad akce „Tričko“ by neměl být tak veliký, ale v přiměřeném nákladu tak, aby se dal objektivně hodnotit zájem zákazníků. Rovněž není nezbytné, poskytnout zákazníkovi slevu okamžitě při prvním nákupu. Pro navázání dalšího obchodního styku je vhodné ocenit jeho nákup v rámci této akce slevou až při příštím nákupu. Pokud by tedy zákazník předložil tento leták při nákupu u společnosti a to nad 500 Kč do určitého data, tak by se tento kupon přeměnil na dárkový poukaz v hodnotě 150 Kč na jeho příští nákup a to nejsnáze rubopisem, vyplněním čísla účtenky a razítkem společnosti. Tímto zkušebním nákladem by se rovněž ověřilo, zda je zákazník za těchto podmínek ochoten nabídku akceptovat. Akci je vhodné časově omezit tak, aby se jednotlivé akce navzájem nekřížily.

Pro udržení obchodního kontaktu se zákazníkem, je možné navázat na tuto akci dalším VIP kuponem pro ty, co předešlou akci využili. S ohledem na předcházející dva nákupy zákazníka by tento kupon mohl, obsahoval slevu ve výši až 200 Kč při dalším nákupu nad 500 Kč ovšem s výrazně kratší dobou platnosti. Tím by byl zákazník více motivován k opakovanému nákupu. Zároveň by mu touto navazující akcí byla vyslovena jeho významnost pro společnost, jakož to dobrého zákazníka.

Pokud by zákazník využil i této nabídky, dá se považovat za stálého zákazníka. Jeho příští nákup může být dále motivován například poukazem na stylový dárek dle vlastního výběru při následujícím nákupu (např.: textilní čelenka Esprit, bavlněný šátek Esprit, malá portmonka Esprit, textilní opasek Esprit atd.).

Tyto dárky nejsou pro společnost vůbec finančně nákladné, přesto dobře vystihují její charakter, jakož to stylové módní značky. Doposud společnost zákazníky oceňovala drobnými reklamními předměty při placení podle výše jejich útraty. V závislosti

na velikosti nákupu tak zákazník může získat například klasickou tužku Esprit, plastové svítící srdíčko Esprit, klíčenku, plechovou krabičku, houbičku na čištění obuvi a další drobnosti. Jen pár z těchto uvedených drobností vystihuje charakter společnosti a zákazníka skutečně potěší. Zaměstnanci by přesto tyto dárkové předměty měli předávat zákazníkovi vždy přímo do jeho rukou, nikdy ne pouze nenápadně přibalit do nákupní tašky. Zvyšuje se tím tak účinnost těchto reklamních předmětů.

V případě, že by se nedostavila očekávaná odezva ze strany zákazníků u této podoby akce, která možnost získat slevu podmiňuje dalším nákupem, může společnost teprve začít uvažovat o obdobné akci, ovšem s okamžitou slevou, jak tomu bylo doposud. V ten okamžik již doopravdy není z ekonomického hlediska vhodné poskytovat vyšší okamžitou slevu na nákup nad 500 Kč nežli 150 Kč, tedy 30 %.

Vhodné však zůstává udržovat se zákazníky, kteří předchozí akci využili, obchodní vztah i nadále a motivovat je vhodným způsobem k opakovanému nákupu. To může být právě poukazem na stylový dárek při příštím nákupu, na který se tak zákazník může těšit. Schéma návrhu využití potenciálu akce „Tričko“ naleznete níže v tabulce číslo 3.

Tabulka 2: Schéma návrhu využití potenciálu akce „Tričko“

	Akce	Realizace	Distribuce
1	Při nákupu nad 500 Kč s akčním letákem v daném období, dárkový poukaz v hodnotě 150 Kč pro příští nákup.	Tento poukaz se aktivuje vypsáním kódu účtenky a potvrzením razítkem.	Cílená na nové potencionální zákazníky. Na frekventovaných místech a tam, kde lidé čekají (zastávky, před eskalátory atd.).
2	VIP kupon - odměna pro ty, co akci využili. Sleva 200 Kč při dalším nákupu nad 500 Kč. Časově omezeno.	Tento kupón se aktivuje vypsáním kódu účtenky a potvrzením razítkem.	Výhradně u pokladny zákazníkům, kteří využili předchozí akci.

3	Poukaz na stylový dárek (reklamní předmět). Odměna pro ty, co využili předchozí akci. Při následujícím nákupu nad 500 Kč. Časově omezeno.	Dárkový předmět musí vystihovat charakter společnosti a vkus zákazníka, evokovat touhu ho získat (např.: textilní čelenka Esprit, bavlněný šátek Esprit, malá portmonka Esprit, textilní opasek atd.).	Výhradně u pokladny zákazníků, kteří využili předchozí akci.
A	Při nákupu nad 500 Kč s akčním letákem v daném období, okamžitá sleva v hodnotě 150 Kč.	Po předložení akčního kupónu u pokladny při placení, okamžité odečtení slevy z částky nákupu.	Cílená distribuce na nové potencionální zákazníky. Buď prostřednictvím slevových serverů , nebo fyzicky na frekventovaných místech a tam, kde lidé čekají (zastávky, před eskalátory atd.). Nikdy ne oběma způsoby najednou!
B	Poukaz na stylový dárek (reklamní předmět). Odměna pro ty, co využili předchozí akci. Při následujícím nákupu nad 500 Kč. Časově omezeno.	Dárkový předmět musí vystihovat charakter společnosti a vkus zákazníka, evokovat touhu ho získat (např.: textilní čelenka Esprit, bavlněný šátek Esprit, malá portmonka Esprit, textilní opasek atd.).	Výhradně u pokladny zákazníků, kteří využili předchozí akci.
X	Samostatná akce - poukaz na stylový dárek (reklamní předmět). Odměna za nákup v daném termínu. Při následujícím nákupu nad 500 Kč. Časově omezeno.	Další využití zbylých reklamních předmětů.	Cílená distribuce na nové potencionální zákazníky.

Řízení slevového zboží

Nejméně vhodnou reklamou pro společnost s vyšší cenovou úrovní je velké množství zboží ve slevách na prodejní ploše, ze které nezřídka zabírá až 50 %. Mnohdy slevové zboží na prodejních z výstavních stolů doslova přetéká a kazí tak celkový dojem z jinak vydařeného merchandisingu. Na oblečení společnosti to tak v očích zákazníka vrhá pochyby o zájmu ostatních spotřebitelů, a tak i o hodnotě zboží. Nadměrné množství slevového zboží je pro zákazníka jistý signál toho, že ono zboží z jistého důvodu nikdo za plnou cenu neakceptoval. Ať už je příčinou například nízká kvalita zboží, anebo původní přemrštěná cena.

Jak již bylo výše nastíněno, společnost má v současné době tři slevové sazby. První je přibližně 30 %, druhá 50 % a třetí až 80 %. Přitom přiměřená obchodní marže u obchodníků s textilem je okolo 20 až 25 %, ovšem současný trend je z kraje nasazovat na nové kolekce 100 až 150 % marži. Proto druhá a třetí slevová skupina zbytečně poukazuje na tuto přehnanou obchodní marži společnosti na nových kolekcích a tak i na nevhodný marketing motivující zákazníka nakupovat převážně až slevové zboží.

Vhodným řešením této situace může být částečná náhrada těchto dvou slevových stupňů navrhovanými akcemi. Na rozdíl od slev, jsou výše zmiňované akce projevem vyslovení významnosti pro společnost určité skupině zákazníků za jejich nákupy. Jelikož by se společnost ráda prezentovala jako prodejce jakostního zboží, tedy zboží obecně s menší cenovou elasticitou, jsou akce oproti slevám mnohem vhodnější, protože hlavní cílová skupina především solventních zákazníků slevu stejně významně neocení. Přehnané slevy dovedou zákazníka odradit, vřelá akce potěšit.

Proto vhodným řešením vedení slevové politiky může být například vytvoření akce zařazené do věrnostního programu E-club, při které by se chystaná sleva na danou kolekci v předstihu nabízela prostřednictvím emailu stálým zákazníkům E-clubu a to například v dvoutýdenním předstihu před započatím slev a dalších akcí již pro všechny zákazníky.

Možnost spolupráce s oblíbenými slevovými servery

Jako velmi vhodná a citlivá komunikace se zákazníkem se v této době jeví možnost spolupráce především na českém trhu s oblíbenými slevovými servery. Doposud se tyto internetové stránky zaměřovali převážně na propagaci a distribuci slevových poukazů na různé druhy kosmetických aplikací, masáží a dalších osobních služeb. Za to si provozovatelé těchto slevových stránek účtovali procentuální provizi 10 – 30 % z tržeb inzerované akce. Současný trend je aplikovat tento princip i na jiná odvětví, a proto slevových serverů využívá čím dál více rozdílných společností. Tyto stránky ovšem stále navštěvuje významné množství především dam, které dbají na svůj vzhled, a pravděpodobně se tak mohou zajímat i o módu. Tím tak rovněž spadají do potencionální cílové skupiny společnosti.

Smyslem slevových stránek, jako jsou například www.slevomat.cz nebo tip.seznam.cz, je nabízet slevové poukazy na konkrétní druh zboží nebo služeb, a to s časovým omezením. Další podmínkou zpravidla bývá minimální počet prodaných poukazů nezbytných pro aktivaci této slevy. Jedná se tedy o tzv. množstevní slevu. Společnost, která služby slevového serveru takto využila, získává příležitost prodat například trička sice za nižší cenu, zato ve větším množství tak, aby se obchod stále v dostatečné míře vyplatil. Dá se tedy hovořit o jistém druhu podpory prodeje.

Proto mohou být tyto servery vhodné k distribuci slevových poukazů pro podporu prodeje, jako byla například výše uvedená akce „Tričko“. Pravděpodobně by se tak zvýšila odezva na tuto akci a tak i její celkový efekt.

Lze tedy doporučit například níže uvedené schéma pro strategii prodeje slevového zboží, kdy se společnost nejprve pokusí využít potenciálu různých marketingových akcí dříve, než je donucena zboží zařadit do vyšších slevových stupňů a následně odvést do outletu.

Tabulka 3: Návrh obchodní strategie pro nakládání se slevovým zbožím

	Druh prodeje	Prostřednictvím	Náklady
Zboží	Akce (např.: slevová akce „Tričko“)	Slevové servery.	Sleva + 10 % provize z tržeb pro slevový server.
	Akce (různé modifikace výše uvedených akcí)	Distribuce letáků.	Sleva, náklady na tisk poukazů a na jejich distribuci.
	Sleva (na prodejní ploše)	1. slevová skupina	30%
		2. slevová skupina (www.ilovesale.cz)	50%
		3. slevová skupina	80%
	Outlet	Outletový obchod.	Nevýhodné a nákladné. Zpravidla za pořizovací cenu.

Za předpokladu správné koncepce akce se dají slevové servery využít i pro cílenou internetovou reklamu. Hlavním cílem slevové akce se tak může stát reklama pro obchodní společnost, a to nejčastěji zvýšením návštěvnosti jejich domovských stránek. Pokud obchodní společnost provozuje například internetový obchod a vypíše akci na určitý sortiment zboží prostřednictvím slevového serveru, zákazník si tam zakoupí poukaz, který může následně uplatnit na stránkách e-shopu této obchodní společnosti. Tím tak společnost získá větší návštěvnost a potencionální možnost, že si zákazník stránky obchodu oblíbí a příště je vyhledá napřímo. Za tímto účelem prozíravější obchodní společnosti začaly vypisovat obdobné slevové akce přímo na svých stránkách e-shopu a tak od slevových serverů prakticky přebírají jejich návštěvnost. Pro takovýto krok se rozhodla například společnost Hervis Sports, která na svých stránkách www.hervis.cz pravidelně vypisuje slevovou akci pod názvem MEGA COUNTDOWN.

Možnost spolupráce se slevovým serverem Slevomat (www.slevomat.cz) takto využil i internetový obchod Zoot (www.zoot.cz). Ten ovšem šel ještě dál a místo klasických slevových akcí na svých stránkách vytvořil pro registrované zákazníky možnost označit libovolné zboží, které se jim líbí, ovšem je pro ně prozatím příliš drahé. Pokud si stejný

sortiment zboží označí větší množství zákazníků najednou, tak jim obchod vyjde vstříc a vytvoří jim operativně hromadnou slevovou akci přímo na svých stránkách.

Pro zvýšení návštěvnosti internetového obchodu na stránkách www.esprit.eu je vhodnější první z výše uvedených variant, kterou použila síť obchodů se sportovním oblečením Hervis Sports. Aby akce vystihovala svojí podstatu, mohla by nést název například „Happy Hours“, tedy již vžitý název oblíbené marketingové akce především v britských klubech.

Pokud by společnost uvažovala o vypsání akce prostřednictvím slevových serverů na podporu prodeje přebývajících slevové zboží v kamenných obchodech společnosti, tak je v tomto ohledu použití těchto stránek problematické. Slevová akce by vždy musela být vypsána pouze na konkrétní prodejnu, která by dané zboží musela dočasně stáhnout z prodeje. Zboží by se muselo zdokumentovat, upřesnit velikosti a množství a teprve poté nabízet prostřednictvím internetu. Pokud by si zákazník zboží na internetu objednal, tak by ovšem měl i možnost osobního odběru na prodejně. Proto by tato akce mohla zvýšit návštěvnost v kamenných obchodech a tudíž možnost dále realizovat obchod se zákazníky. Na tento druh akce se nejlépe hodí například slevový server www.ilovesale.cz, který si klade za cíl nahrazovat obchodní společnost klasický outletový obchod a tím jim tak ušetřit za jeho nákladný provoz. Po ukončení internetové akce by zbylé slevové zboží mohlo být opětovně vystaveno na prodejně, a pokud by se dále nedoprodalo, tak by bylo vyskladněno a odvezeno do outletového centra v Praze Štěrboholých. Cílem této akce je tedy efektivněji prodávat slevové zboží, nalákat zákazníka do obchodu a v neposlední řadě odlehčit outletovému obchodu. A proto je i přes všechny výše uvedené komplikace při realizaci této akce vhodné tuto možnost společností důkladně zvážit.

Problematika outletu

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že přebytek slevového zboží je významným problémem společnosti. Stejně tak outletový obchod společnosti v outletovém nákupním centru Fashion Arena Praha-Štěrboholy je pro velké množství tohoto zboží značně nepřehledná, neupravená a nereprezentativní s výrazně horším vedením merchandisingu. Proto poněkud kazí budovanou image společnosti.

Možným řešením je částečně využívat služeb některého z internetových serverů, jako je například www.fashiondays.cz, nákupní klub www.bigbrands.cz, anebo výše zmíněný www.ilovesale.cz.

Všechny tyto tři výše zmíněné internetové společnosti spolupracují s dovozci, velkoobchody a sítěmi maloobchodů, kterým v podstatě supluje outletové prodejny. Ty jsou nákladné na provoz a nepřinášejí odpovídající zisk. Proto těmito společnostmi na svých internetových stránkách vytvářejí speciální prodejní kampaně trvající běžně 5 až 7 dní. Slevy zpravidla bývají větší jak 50 %. Společnosti vytvoří návrh akce na své zboží, které by rády vyprodaly a zašlou jedné z těchto internetových společností. V příloze je vhodné rovnou zaslat i fotografie zboží, jeho popis, množství a dostupné velikosti. Pokud jim internetová společnost akci odsouhlasí, tak je potřebné na termín trvání této kampaně dohodnuté zboží stáhnout z prodeje a zarezervovat. Realizovatelnost kampaně je otázkou pěti až deseti dní od dodání podkladů. Úspěšnost akce se pak odvíjí od šíře a především ceny nabízeného zboží. Jakmile kampaň skončí, tak internetová společnost zašle obchodní společnosti objednávku prodaného zboží, kterou obchodní společnost vyfakturuje, internetová společnost pošle peníze a obdrží zboží, které dále přeposílá konečnému zákazníkovi.

Obchodní společnosti se tak díky této spolupráci zbaví outletového zboží, které už je za plnou cenu neprodejné, odlehčí tak svým klasickým i outletovým prodejnám, kterým pak už nic nebrání dodržovat striktně uspořádaný merchandising na prodejní ploše. Výhodná je i skutečnost, že lze dojednat s těmito internetovými společnostmi individuální podmínky a podobu těchto akcí. [40] [41]

Vlastní slevové stránky

Výše uvedený systém speciálních slevových obchodů na internetu je natolik jednoduchý a snadno realizovatelný, že je nejvhodnějším řešením vytvořit takový to „outletový“ internetový obchod výhradně pro zboží značky Esprit. Od výše zmiňovaných serverů by se tento odlišoval především v možnosti osobního odběru slevového zboží v dané prodejně a společnost by tak získala možnost nejen toto zboží prodat ještě před vyskladněním do outletu, ale především by zákazníky nalákala do svých prodejen

a měla tak příležitost dále realizovat obchod. Tento projekt by zároveň částečně nahrazoval chybějící české internetové stránky společnosti www.esprit.cz, doplňoval fungující stránky E-clubu www.esprit-club.com, mohl být navázaný na sociální sítě a usnadňoval tak marketingovou komunikaci se zákazníkem. Zároveň by vykazování obchodní činnosti společnosti na internetu bez nutnosti základní domény www.esprit.cz mohlo snížit její cenu, kterou požaduje současný vlastník této domény společnost První česká virtuální s.r.o.

Vhodnými nezadanými doménami pro tento projekt mohou být například internetové stránky www.esprit-club.cz případně www.esprit-club.eu, které by tak našly vhodné uplatnění a především by se snadno propojily s fungujícími stránkami E-clubu www.esprit-club.com. Pokud by společnost raději nový projekt od existujících stránek prozatím izolovala, a až v případě úspěšné realizace pilotního spuštění tyto stránky propojila, jsou pro tento projekt možné domény jako je například www.iloveesprit.cz, nebo www.byesprit.cz atd. Především doména www.iloveesprit.cz by se tak mohla stát zajímavým projektem jak řídit slevové zboží společnosti a zároveň by se stala komunikačním médiem mezi společností a zákazníky, kteří prozatím nejsou, anebo z osobních důvodů ani nechtějí být členy věrnostního programu E-club.

Při prosazení názvu projektu „I love Esprit“ by se díky dvěma slabikám „e“ v tomto názvu mohly vytvořit zajímavé grafické návrhy loga, jako je například tvar srdce, který vznikne, pokud tato dvě „e“ postavíme zrcadlově proti sobě (eə).

Společnost může zvážit i možnost zvolit pro projekt neutrální přesto nápaditý název slevového serveru a nabídnout spolupráci i ostatním řetězcům s módou na českém trhu distribuující své zboží prostřednictvím kamenných obchodů v nákupních centrech. Přínosem by pak byl získaný kapitál ze zprostředkovaných obchodů, který by pokryly náklady na realizaci projektu a výhoda sledovat marketingové akce konkurenčních společností. [40] [41]

Riziko vstupu do masové reklamní kampaně

Vzhledem k tíživé ekonomické situaci a k dlouhodobému neplnění plánovaného obrátu na území České republiky, zejména pak v krátce otevřené obchodní jednotce Liberec,

si společnost začala pohrávat s myšlenkou masové reklamní billboardové kampaně. Komunikace se zákazníkem je z pohledu marketingu důležitý prvek, u kterého musí být především správně a citlivě zvolená jeho forma. Proto je zásadní otázkou, zda-li je masivní reklamní kampaň formou billboardů po celém území České republiky, tou správnou volbou. Společnost takovýto druh reklamy na českém území doposud nevyužívala a inklinovala spíše k vytváření dominantní značky, která takovýto druh reklamy nepotřebuje, protože si k ní zákazníci pro vysokou kvalitu zboží vždy cestu naleznou.

Pro ilustraci na budově libereckého obchodního centra Fórum není žádná poutací tabule s logem společnosti, přestože konkurenční obchodní řetězce s textilem jí tam takto vystavenou mají. Toto sebevědomé vystupování vyznávají vždy pouze doopravdy silné módní a sportovní značky jakými jsou například LaCoste, Gucci, Giorgio Armani, Christian Dior a další. Proto tato reklamní politika může pasovat také do marketingové strategie stylové značky oblečení pro úspěšné jedince, o kterou společnost usiluje. Jinými slovy nelze nabízet zboží úspěšným lidem, kteří by se tak jistě i rádi osobně prezentovali, aniž by společnost sama nedemonstrovala svůj úspěch podobnými gesty. To, že na obchodním centru vedle Reserved, HaM, Kappahl a jiných nevisí také nápis Esprit, je jasným sdělením: „Jsme jiní, sebevědomější a ne pro všechny“. [12]

Vstup do reklamní kampaně necitlivou formou může tento budovaný postoj degradovat a značku výrazně poškodit v očích solventních zákazníků, kteří v České republice přinášejí do rozpočtu společnosti největší podíl tržeb.

Ohlédneme-li se pro lepší pochopení problematiky na kupní motivy cílových skupin spotřebitelů, zjistíme, že pro jejich rozdílnost nemůže být společnost doopravdy úplně pro všechny. Podle Štočka se kupní motivy dají rozdělit do tří skupin, kde každá má další dvě podskupiny. Základní tři skupiny jsou rozděleny na **majetkové motivy**, **požitky** a **uznání**. Majetkovými motivy pak jsou **dosáhnoutí zisku**, to například při nakupování výhradně výprodejového zboží za výhodnou cenu a **odvrátit případnou ztrátu**. Pro odvrácení ztráty je dobrým příkladem např. zakoupení deštníku, abychom jsme si nenechali zmoknout drahé vlněné sako. Mezi požitky patří **radost**, jinými slovy potěcha, a **odvrátit nouzi**. Odvrácením nouze je myšleno uspokojit naléhavou potřebu např. zakoupením nového kabátu, jelikož se starý nečekaně poškodil. Třetí skupinou kupních motivů pak je **uznání**. Sem patří především **hrdost**, jinými slovy sebeuspokojení,

a dále **sociální uznání**. Poslední dvojice kupních motivů společně s předešlým kupním motivem udělat si radost, jsou pravděpodobně zásadními kupními motivy stálých zákazníků společnosti v České republice. Proto je vhodné zvolit způsob komunikace se zákazníkem spíše decentní formou a zaměřený zejména na kupní motivy hrdost, radost a sociální uznání zákazníka.

Po tom, co by masivní reklamní kampaň nalákala široké spektrum zákazníků, kteří v prodejně nechají třeba jen jednorázově pár stokorun oproti významným zákazníkům, se kterými společnost prostřednictvím věrnostních programů a akcí buduje dobré obchodní vztahy již léta, by se dalo očekávat snižování zájmu těchto solventních zákazníků. Proto se masová reklamní kampaň prostřednictvím billboardů nemusí jevit jako zcela správné rozhodnutí a to jak s ohledem na možné riziko, tak i na její vysokou cenu. Vhodnější variantou poroto může být maximalizace využití potencionálu komunikace prostřednictvím módních časopisů, přehlídek, internetových stránek, speciálních akcí a věrnostního programů pro stálé zákazníky a jejich přátelé, jak tomu bylo doposud (např. akce „Best Friend“ v rámci věrnostního programu E-club viz. výše). [13] [14]

Pokud by se společnost i přes možná rizika rozhodla do billboardové reklamní kampaně investovat, přikláněl bych se spíše k decentní podobě této kampaně. Dostatečně sebevědomě přesto decentně by jistě působilo například pouhé stylizované logo značky přes celou plochu plátna. Taková to prezentace společnosti by postačila na to, aby splnila funkci reklamy jak připomínací u lidí, kteří již se značkou přišli do styku, tak vyvolala zájem („Interest“ – podle modelu AIDA) u lidí, kteří značku Esprit doposud neznaly. U těch by se dala očekávat aktivní snaha získat informace o tom, co je to za společnost a to nejspíše prostřednictvím internetu. Tento záměr by do značné míry mohla omezit absence fungujících internetových stránek společnosti v češtině. Pokud by na billboardu vedle loga značky byla znázorněna i internetová doména www.esprit.com, mohlo by to zase u potencionálního zákazníka asociovalo výhradně internetový prodej. Proto je tato varianta vhodnější až v okamžiku vytvoření českých internetových stránek společnosti, a to buď získáním domovských stránek www.esprit.cz a nebo vytvořením jednoho z navrhovaných projektů.

Pokud by internetové stránky doposud nebyly funkční, bylo by vhodné dominující logo Espritu na billboardu obohatit o další klíčová slova typická pro společnost, která zároveň

vystihují kupní motivy zákazníků. Jimi mohou být slova jako je například móda, styl, úspěch, život, vkus, krása atd. Ta by pak mohly být na billboardu rozmístěna v různých stylech a velikostech písma okolo centrálního nápisu Esprit a tím tak novým zákazníkům poodhalovat činnost společnosti. [13] [14]

Pokud by společnost nechtěla svou billboardovou reklamní kampaní působit příliš upjatě, je tu možnost vytvořit jak vtipnou, tak i zároveň sebevědomou reklamní kampaň. Znamenalo by to realizovat vhodnou marketingovou akci, kterou by podpořila a propagovala tato billboardová kampaň. Tím by se tak maximalizovala účinnost jak marketingové akce, tak billboardové kampaně. Pro tuto příležitost je vhodný výše uvedený návrh marketingové akce: „Milujeme lidi se vkusem, milujeme ESPRIT“, popřípadě ji lze poupravit na: „Milujeme lidi se vkusem, jsme ESPRIT“. K tomuto sloganu by se již doslova nabízelo lehce provokativní grafické ztvárnění.

Cílem doprovodné marketingové akce by bylo ohodnotit zajímavou procentuální slevu ty zákazníky, které nové kolekce značky Esprit zaujaly na tolik, že jsou ochotni si zakoupit celá aranžmá. Celým aranžmá je myšleno například tričko, svetr, bunda, kalhoty a nějaký doplněk, vše podle vlastního výběru zákazníka, v určitém finančním rozmezí a to při jednom nákupu naráz. Spokojený zákazník oblečený od hlavy až po paty do oblečení značky, pak sám tímto jednáním společnosti prokazuje službu jistým druhem osobní prezentace značky. Filozofie této reklamní kampaně staví do středu zájmu společnosti především člověka, jakožto spokojeného, silného a sebevědomého jedince. Právě proto jsou ve sloganu užitá slova jako je člověk („lidi“), anebo láska („milujeme“), tedy vřelá lidská emoce. [13] [14]

Zároveň by se tato billboardová kampaň díky svému názvu mohla využít i jako promo akce při případné realizaci výše uvedeného návrhu speciálních slevových stránek společnosti „www.iloveesprit.cz“, které by tak částečně mohli usnadnit marketingovou komunikaci se zákazníkem a zároveň odlehčit od nadbytku slevového zboží na prodejnách a v outletovém centru.

3.6 Marketingový výzkum

Záměr marketingové strategie společnosti, prezentovat své zboží jako stylové oblečení dostupné všem úspěšným lidem, je spotřebiteli na německém trhu pozitivně přijímán. Podle slov německého vedení společnosti, stejná strategie už není tak účinná na českém trhu. Proto společnost musí řešit otázku, kdo je ve skutečnosti v České republice potencionálním zákazníkem společnosti, zda je pro českého spotřebitele současná marketingová strategie společnosti zajímavá a především pak jakým směrem tuto strategii diferencovat od marketingové strategie realizované na německém trhu? [6]

Každá země má svá specifika, a proto si v každé z nich mohou oblečení značky Esprit dovolit jiné vrstvy společnosti. Záleží především na hospodářské prosperitě státu, a tedy množství kapitálu mezi obyvatelstvem. V obecně chudších státech a regionech si značkové oblečení mohou dovolit výhradně vyšší vrstvy obyvatelstva. Ty od tohoto oblečení očekávají, že budou dostatečně reprezentovat jejich postavení. Proto na ně prezentace značky podle slov majitele společnosti jako lidové módy pro všechny, kteří jsou v životě úspěšní, v kombinaci s vysokou cenou zboží, nemusí působit.

Důkazem pro má tvrzení může být rozdílné vnímání úrovně oblečení značky HaM českými a ukrajinskými spotřebiteli, jak ho vysledovala má kolegyně, rodilá Ukrajinka Bc. Anna Selmakh. Oblečení značky HaM je v České republice vnímáno spíše jako dostupná konfekce bez významnějšího sociálního vlivu. Češi zkrátka módu značky HaM ocenili jako běžnou a cenově dostupnou. Podíváme-li se ovšem na značku HaM očima Ukrajinců, tak jistíme, že jí vnímají jako výjimečně vydařenou a relativně drahou módu pro solventní zákazníky. Ten, kdo na Ukrajině nosí oblečení této švédské značky, se tak může těšit většího sociálního uznání. To může být částečně způsobeno rozdílnou výší důchodů mezi obyvatelstvem a také rozdílným životním cyklem, ve kterém se společnost na Ukrajině nachází.

Obdobné důvody pak mohou být příčinou horších ekonomických výsledků v České republice při aplikování stejné obchodí strategie, jako na německém trhu. Společnost se českým spotřebitelům snaží prezentovat jako dostupná móda především pro střední třídu, přitom v současné ekonomické situaci může být pro střední třídu příliš nákladná. Tato politika zároveň může odrážet zákazníky z vyšších tříd, kteří dopad ekonomické krize tak výrazně nepociťují a stále vyhledávají exkluzivitu. Proto by marketingový

výzkum měl potvrdit nebo vyvrátit tuto hypotézu: „Protože je zboží společnosti pro střední třídy společnosti příliš nákladné, je výhodnější marketing společnosti vytvářet především na vyšší třídy zákazníků, kteří jsou za těchto podmínek ochotni zboží poptávat.“ [16]

Marketingový výzkum realizovaný specializovanou marketingovou firmou bývá zpravidla nákladnou záležitostí. Protože společnost pro potvrzení stanovené hypotézy nepotřebuje naprosto statisticky přesná data, je pro získání alespoň rámcových údajů možné využít i ostatní alternativy a vlastní zdroje. [16]

Jednou z možností je nasbírat potřebná data prostřednictvím internetu. Díky serveru www.vyplnto.cz je možné vytvořit dotazník velice snadno, a to buď za minimální poplatek anebo dokonce zcela zadarmo. Mezi další výhody tohoto serveru patří možnost v krátkém časovém úseku získat dostatečné množství respondentů. Dotazník tedy lze, díky databázi emailových adres zákazníků E-clubu a sociálním sítím, velice snadno šířit mezi spotřebitele.

Respondenta je možné za vyplnění tohoto dotazníku odměnit podobným slevovým kódem jako tomu bývá například při dobytí kreditu klientem společnosti O2 (viz.: Slevové kupóny distribuované se složenkami O2). Tuto procentuální slevu pak respondent může uplatnit buď na stránkách e-shopu anebo přímo v obchodech společnosti. Dotazník by se tak zároveň stal i oboustranně funkčním marketingovým médiem mezi společností a zákazníkem. Dotazník by tak zároveň informoval respondenta o funkčnosti e-shopu společnosti, případně ho upozornil na vznik nových projektů a vyvolal o ně zájem („Interest“). [16]

Hlavní nevýhodou tohoto druhu dotazování je pouze částečná možnost ovlivnit strukturu respondentů tak, aby byl vzorek reprezentativní. Proto hovoříme spíše o anketě nežli o plnohodnotném marketingovém výzkumu. Výstupem této ankety však mohou být dostatečně relevantní údaje, které mohou posloužit k objasnění problematiky. V opačném případě potvrdí potřebu získat přesnější data a investovat do jejich získávání. [16]

V tomto případě bývá ekonomičtější variantou spolupráce s některou z místních univerzit, a to ať už prostřednictvím některého z projektů Evropské unie, nebo prostřednictvím bakalářských či diplomových prací studentů anebo přímo ve spolupráci s katedrami, které marketingové výzkumy pro podnikatelské subjekty rovněž realizují. U nich se dá očekávat vysoká kvalita zhotovených dotazníků a odpovídající

kvalita nasbíraných dat. Další výhodou je nižší cena provedeného výzkumu oproti čistě komerčním marketingovým společnostem. Takto získaná data bývají již dostačující k vytvoření závěrů a realizaci nezbytných opatření společnosti.

Součástí této diplomové práce je i níže uvedený návrh marketingového dotazníku (ankety) vhodného pro distribuci prostřednictvím emailů stálým zákazníkům a prostřednictvím sociálních sítí do vybraných okruhů respondentů. Vhodným okruhem respondentů na sociálních sítích mohou být například studenti, kteří jsou v horizontu několika let potenciálními zákazníky společnosti. Tento dotazník může být zhotoven jak na internetových stránkách www.vyplnto.cz, tak ve speciální aplikaci na internetových stránkách www.esprit-club.com nebo www.esprit.eu.

3.6.1 Návrh vhodného marketingového výzkum (ankety) na internetu

Tento dotazník vznikl pro vyjádření Vašeho názoru na zboží, služby a akce obchodů ESPRIT v České republice. Informace uvedené v tomto dotazníku budou sloužit výhradně pro interní potřeby společnosti tak, aby Vám společnost v budoucnu mohla poskytovat co možná nejlepší produkty a zákaznické služby. Proto předem děkujeme za vyplnění tohoto krátkého dotazníku!

Hodící se zaškrtněte ☒ !

Znáte značku ESPRIT?

☐ano

☐ne

Jaký druh zboží se Vám vybaví jako první, pokud se vysloví název ESPRIT? (vyplňují pouze ti, kteří v předchozí otázce odpověděli ano)

.....
.....

Nakupoval/a jste někdy v prodejnách ESPRIT?

☐ ano

☐ ne

Oblečení v obchodech ESPRIT nakupuji:

☐ výhradně

☐ často

☐ občas

☐ výjimečně

☐ nikdy

Byl/a jste s kvalitou oblečení značky ESPRIT spokojen/a?

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ ano

☐ ne

Do jaké kategorie byste zboží značky ESPRIT spíše zařadil/a?

☐ stylové

☐ módní

☐ klasické

☐ exkluzivní

☐ běžné konfekční

☐ diskontní

☐

Do jaké kategorie byste zařadil/a cenovou úroveň zboží značky ESPRIT?

☐ velmi vysoká (exkluzivní)

☐ vysoká

☐ spíše vysoká

☐ střední

☐ spíše střední

- ☐ nízká
- ☐ spíše nízká
- ☐ diskontní

Zaregistroval/a jste naši poslední speciální akci „Tričko“?

- ☐ ano
- ☐ ne

Využil/a jste ji?

- ☐ ano
- ☐ ne

Nakupoval/a jste někdy zboží ESPRIT na internetových stránkách www.esprit.eu?

- ☐ ano
- ☐ ne

Pokud ne, tak proč?

- ☐ nedůvěřuji internetovým obchodům
- ☐ tyto stránky jsem prozatím nenalezl/a
- ☐ odradilo mě, že nejsou plně v češtině
- ☐ zboží si vždy raději vyzkouším
- ☐

Navštívil/a jste již někdy naše akční stránky se zajímavými nabídkami „www.iloveesprit.cz“?

- ☐ ano
- ☐ ne

Nakoupil/a jste si tam?

- ☐ ano
- ☐ ne

Oblečení nakupuji:

- ☐ alespoň jednou za čtrnáct dní si chvilku najdu
- ☐ alespoň jednou za měsíc
- ☐ alespoň jednou za čtvrt roku
- ☐ alespoň jednou za půl roku
- ☐ jednou ročně
- ☐ nepravidelně

Přátelé o mě tvrdí, že:

- ☐ mám módu rád/a
- ☐ se oblékám klasicky
- ☐ mě móda moc nezajímá
- ☐ mám rád především pohodlí

Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

Věk:

- ☐ 15-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61- a více

Bydliště:

- ☐ venkov
- ☐ město
- ☐ metropole (Praha)

Váš E-mail:.....

Děkujeme Vám za čas strávený tímto dotazníkem, který bychom rádi ocenili slevovým poukazem v hodnotě 20 % na jeden nákup v obchodech Esprit anebo na internetových stránkách e-shopu www.esprit.eu. Slevový poukaz s kódem obdržíte obratem emailem.

[5] [27] [29] [39]

3.7 Personální činnosti

Personální činnosti jsou významným nástrojem správného chodu společnosti. Cílem následující kapitoly je zmapovat soubor těchto jednotlivých činností ve společnosti, a to konkrétně v její Liberecké pobočce, kde jsem se osobně účastnil jejího zakládání a tak prošel i dalšími fázemi.

3.7.1 Proces výběrového řízení zaměstnanců

Pokud se ve společnosti zakládá nová prodejna, tak se zpravidla výběr uchazečů o práci, zkušební prodej a zaškolování provádí v jedné z pražských prodejen, a to nejčastěji na Palladiu. V opačném případě probíhají tyto činnosti přímo na možném působišti uchazeče.

Proces výběrového řízení prochází několika fázemi:

- výběr vhodných uchazečů,
- vstupní dotazník,
- vstupní pohovor a zkušební prodej,
- zaškolování nových zaměstnanců
- uzavření pracovní smlouvy.

Výběr vhodných uchazečů

Téměř ze sta procent komunikuje společnost s uchazeči o pracovní místa prostřednictvím internetu a to zpravidla prostřednictvím specializovaných serverů pro střet nabídky po pracovních místech s poptávkou. Mezi tyto servery patří například www.jobs.cz, www.monster.cz, anebo www.prace.cz.

Společnost jako své zaměstnance preferuje především mladší uchazeče o práci, komunikativní, s příjemným vzhledem a vystupováním, s co možná nejvyšším vzděláním a kvalifikací. Za současné vysoké poptávce po pracovních místech jsou i takto kvalifikovaní zaměstnanci ochotni přijmout práci s nižší společenskou úrovní a horším platovým ohodnocením než je jejich potenciál. Pro společnost tato situace přináší možnost si svého zaměstnance maximálně vybírat. Bohužel ne vždy je vhodné na nižší pracovní pozici dosadit člověka s vyšší úrovní, neboť se časem může cítit frustrovaný právě nízkým platem a nižší společenskou úrovní takovéto pracovní pozice. Klade to tak zvýšené nároky především na jejich přímé nadřízené tzv. storemanažery, kteří pokud chtějí mít ve svém týmu na pozicích prodejců takto schopné lidi, musí s nimi umět jednat maximálně citlivě a snažit se je motivovat například týmovým duchem atd. Proto by sám storemanažer měl mít co nejlepší vzdělání v oboru a vysokou emoční inteligenci (EQ). [28]

Vstupní dotazník

V momentě, kdy vhodný uchazeč projeví prostřednictvím emailu zájem o pracovní místo a pošle společnosti svůj strukturovaný životopis, tak obdrží zpětně jednoduchý vstupní dotazník, na jehož základě se personalista dále rozhodne, zda je uchazeč o práci doopravdy vhodným kandidátem. Tento dotazník naleznete v příloze diplomové práce.

Protože ne všichni vhodní uchazeči o zaměstnání jsou i dostatečně kvalifikovaní v oboru a naopak, je vhodné vyzkoušet si uchazeče v praxi ještě během výběrového řízení. Tím zjistit jeho komunikativní schopnosti a schopnost dále se v oboru vzdělávat. Proto je dalším krokem osobní vstupní pohovor spojený se zkušebním prodejem na jedné z pražských poboček společnosti.

Vstupní pohovor a zkušební prodej

Pokud uchazeč vyplní tento dotazník uspokojivě, je pozván na vstupní pohovor společně s krátkým zkušebním prodejem do jedné z pražských poboček společnosti. Příjímací pohovor je veden standardním způsobem a slouží hlavně k osobnímu poznání uchazeče a ověření pravdivosti zaslaného dotazníku.

Zajímavější částí této fáze je zkušební prodej, který spočívá v krátkém cca dvouhodinovém pobytu na prodejní ploše obchodu, kde uchazeč vystupuje jako zaměstnanec společnosti, přichází do kontaktu se zákazníky, kterým má být k dispozici a plní intuitivně další činnosti jako každý ze zaměstnanců. Protože je prodejní plocha obchodu z bezpečnostního hlediska velmi dobře monitorována kamerami, tak personalista společně se storemanažerem mohou uchazečovo chování velmi detailně sledovat v kanceláři na monitorech a rozhodnout o jeho přijetí.

Po absolvování zkušebního prodeje je uchazeč znovu pozván do kanceláře, kde mu je sděleno vyjádření o jeho vhodnosti s nabídkou práce po jeho zaškolení.

Zaškolování zaměstnanců pro nově vznikající prodejnu

Pokud uchazeč úspěšně splní zkušební prodej, tak mu je nabídnuta možnost zúčastnit se cca týdenního zaškolení taktéž v jedné z pražských poboček, pokud se hlásí na nově vznikající prodejnu. V opačném případě probíhá zaškolování přímo v lokální prodejně. V průběhu této doby si uchazeč i zaměstnavatel vyhrazuji právo kdykoli spolupráci ukončit. Činnost je ovšem již proplacena i s náklady na dopravu. Během této doby si uchazeč bedlivě osvojuje běžné činnosti a především se důkladně seznámí s tzv. Etickým kodexem prodejce.

Uzavření pracovní smlouvy

Po úspěšném absolvování tohoto zaškolení nebrání už nic tomu, aby byla uzavřena pracovní smlouva, a to buď na hlavní pracovní poměr, nebo jako dohoda o dílo. Za tímto účelem musí uchazeč zajet na ředitelství společnosti, kde smlouvu osobně podepíše. Jen ve výjimečných případech uchazeč podepisuje pracovní smlouvu přímo na prodejně.

3.7.2 Koučing a hodnocení zaměstnanců

Jedním ze specifíků personální politiky společnosti, je tzv. koučing což v praxi znamená zaměstnance při jeho službě monitorovat, následně ho konfrontovat s nedostatky, dát mu příležitost se ke své pracovní morálce vyjádřit a následně napsat ohodnocení. Sledování je možné opět pouze díky velkému množství průmyslových kamer na prodejní ploše. Tento systém se může zdát jako spolehlivý, ovšem většina zaměstnanců vnímá toto opatření jako vyslovení nedůvěry. To může mít za následek mírnou demotivaci kolektivu. V kombinaci s nedostatečně právně ošetřenou pracovní smlouvou, ve které není zaměstnanec na monitorovací systém dle zákona řádně upozorněn, se tak společnost vystavuje reálnému riziku podání hromadné žaloby ze strany zaměstnanců. [8] [28]

Jelikož si společnost za současné ekonomické situace, kdy je na trhu dostatečná nabídka pracovní síly, vybírá na pozice prodejních asistentů zaměstnance převážně se základním stupněm vysokoškolského vzdělání, musí být jejich kritika vždy obezřetná, aby nedocházelo ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Jedinec, který má na danou pozici vyšší kvalifikaci než je standardem, nemá za daný plat dostatečnou motivaci v práci setrvávat, pokud by se cítil ze strany zaměstnavatele šikanován. Proto jsou kladeny i zvýšené nároky na komunikační schopnosti storemanažerů, tedy vedoucích prodejny, aby hodnocení zaměstnanců prováděli objektivně a co možná nejcitlivěji. [28]

Určování úkolů zaměstnanců a jejich motivace

Tyto dva body se prakticky naplňují na tzv. meetingech pracovního kolektivu. Jde o ranní porady před pracovní směnou, které se konají každý měsíc. Na těchto schůzkách se rozdávají nové úkoly, zaměstnanci se seznámí s výsledky za uplynulá období, doví se o současných plánech atd.

Na těchto poradách se také vyhodnocují motivační soutěže, které byly předtím vyhlášeny. Jde například o největší počet prodaných kusů bund, nebo o největší počet rozdaných zákaznických karet. Tyto pozitivní výsledky bývají zpravidla ohodnoceny dárkovými poukazy na nákup oblečení společnosti do výše 500 Kč.

Teambuildingové akce společnosti

Každoročně společnost pořádá tzv. „Vánoční besídku“, tedy teambuildingovou akci všech zaměstnanců řetězce, a to zpravidla v některém z pražských klubů. Na poslední besídku tak společnost zarezervovala oblíbenou restauraci a kabaret v jednom, pražský klub Tingl Tangl na třídě Karolíny Světlé, Praha 1. Dopravu na akci zajišťuje vždy zaměstnavatel, stejně tak jako pohoštění formou rautu. Proto jsou tyto akce pro společnost dost nákladné. Jako kulturní vložka byla předešlý rok vyhlášena soutěž o nejvtipnější a nejoriginálnější vystoupení jednotlivých pracovních kolektivů.

Pro společnost obchodující se stylovým oblečením je vhodnou kulturní vložkou spíše například módní přehlídka nové kolekce společnosti pro jaro a léto. Tím by se tak zaměstnanci v předstihu seznámili s novou kolekcí, kterou brzy budou osobně prodávat. Tento program by mohl být dále obohacen o vyhlášení avizované soutěže zaměstnanců o nejvtipnější vánoční outfit, nejhezčí outfit na párty a nejpovedenější outfit vystihující styl značky Esprit. [28]

3.7.3 Návrhy zvyšování kvalifikace zaměstnanců

V druhém čtvrtletí roku 2011 po mé iniciaci rozhodlo vedení společnosti v rámci zvyšování zákaznického servisu zvyšovat i dosavadní kvalifikaci svých zaměstnanců. Protože ne vždy vhodný zaměstnanec je i dostatečně kvalifikovaný v textilu a v prodejních dovednostech. Bohužel odsouhlasená koncepce školení je pouze formou přednášek interního zaměstnance, ze kterých si i pozorný posluchač podle některých pedagogů odnese nejvýše 15 % ze všech nových informací. Tyto přednášky jsou převážně o používaných textilních materiálech a to bez aplikace na obchodní činnost. Za tímto účelem společnost rozhodla jmenovat nejužitečnějšího prodejce z každé pobočky interním koučem, který bude ostatní zaměstnance prodejním dovednostem učit. Lze tedy tvrdit, že laik bez adekvátní kvalifikace pouze na základě vlastní intuice bude učit prodávat ostatní prodejní asistenty. Proto muselo dodatečně vzniknout alespoň krátké školení „prodejních dovedností“ pro nové interní kouče. Stejně tak i přednášející lektor by měl mít nejen praxi v obchodu, ale zároveň by měl být kvalifikovaným znalcem textilního zbožíznalství, strategie prodeje textilního zboží, prodejních dovedností a především

kvalifikovaným pedagogem. Formu školení a koučingu považuji za nedořešenou, málo efektivní a až demotivující pro kolektiv. [8] [28]

S ohledem na ekonomiku a efektivitu školení zaměstnanců se jako vhodná forma vzdělávání pro franchisingovou společnost jeví systém, který by se opíral o kvalifikované interní zaměstnance. Za současné situace není problém na trhu práce sehnat talentované a dostatečně kvalifikované zaměstnance v daném oboru, tedy například textilní marketing.

Návrh systému školení zaměstnanců vhodného pro franchisingovou obchodní společnost s textilem

Samotný proces zaškolování by se realizoval přímo na pracovní ploše prodejny a to v několika částech o několika dalších fázích.

Testovací část A

První část si klade za cíl reálně a v dostatečné míře analyzovat původní stav vytyčených hodnot, tak aby se následně dala ohodnotit účinnost samotného školení. Jako snadno zjištěitelné a vhodné parametry hodnocení jsem zvolil především tyto:

- dosavadní kvalifikace prodejních asistentů (ověření formou testu),
- procento úspěšnosti prodeje jednotlivých prodejních asistentů (pozorováním),
- průzkum spokojenosti zákazníků s úrovní zákaznického servisu (formou marketingového dotazování).

Dosavadní kvalifikace prodejních asistentů by se zanalyzovala jednoduchým testem se základy textilního zbožíznalství, které by měl prodejce k výkonu své profese bezpečně znát tak, aby byl schopen správně informovat zákazníka. Takovýto dotazník by mohl mít přibližně tuto podobu:

Návrh dotazníku pro zjištění kvalifikace prodejních asistentů s možnými odpověďmi

- Rozdíl mezi pleteninou a tkaninou je?
 - pletenina je tvořená očky, pletena na pletařských stojích, osnovní nebo zátažné pleteniny
 - tkanina je definována vaznými body, na tkacích stavech, dostava tkaniny, tři základní skupiny tkanin – plátno, kepr, atlas
- Co je to osnova?
 - podélná soustava nití ve tkanině, pevná v tahu
- Co je to útek?
 - příčná soustava nití ve tkanině zanášená do osnovy
- Jaké známe základní vazby tkanin?
 - plátno (plátno, panama, ryps), kepr, atlas
- Která z nich je nejpevnější v tlaku (tzn. pravděpodobně se nevytáhne)?
 - jednoduchá plátnová vazba
- Jak můžeme z pohledu zbožíznalství tkaniny dělit?
 - bavlnářské, vlnářské, hedvábnické, lnářské
- Z jakých plošných textilií se nejčastěji vyrábějí trička?
 - osnovní pleteniny
- Z jakých plošných textilií se nejčastěji vyrábějí košile a z jakého materiálu?
 - plátno; bavlna popřípadě len na letních rustikálních košilích
- Jaké například mohou být celo kusové vady tkaniny?
 - nopkovitost, mrakovitost, metamerie, neegalita vybarvení...



- Poradíte zákazníkovi se symboly údržby:
 - maximální teplota 60°C, omezené mechanické působení máchání, postupné ochlazování (COOL-DOWN), mírné odstředování,
 - výrobek se nesmí bělit. Od dubna 2010 se častěji používá symbol nevybarveného přeškrtnutého trojúhelníku,
 - výrobek se může sušit v bubnové sušičce při nižší teplotě sušení,
 - žehlení při maximální teplotě žehlicí plochy 150°C,
 - výrobek se nesmí chemicky čistit, nesmějí se odstraňovat skvrny organickými rozpouštědly.

Procento úspěšnosti prodeje jednotlivých prodejních asistentů vyjadřuje podíl oslovených zákazníků, se kterými se prodejce po pozdravu dal aktivně do řeči, a počtem uzavřených obchodů. K zjištění těchto údajů poslouží kamerový systém po celé prodejní ploše. Společnost dokonce disponuje s technologií, která automaticky zaznamenává počet příchozích zákazníků do prodejny. Pokud se tento údaj za den podělí počtem uzavřených obchodů z terminálů pokladen, získáme tak procento úspěšnosti prodeje celé prodejny. Toto číslo se ovšem nedá vztáhnout pouze na personál prodejny, neboť významnou roli při rozhodování zákazníka o koupi může hrát i merchandising a další okolnosti, a to bez zásahu personálu. Proto se jeví lepší formou získání těchto údajů pomocí pozorování jednotlivých prodejců pomocí kamerového systému. Tento údaj by měl sloužit k zjištění, zda po absolvování tohoto školicího procesu, jsou prodejci schopni získané informace realizovat v obchodě.

Cílem **průzkumu spokojenosti zákazníků s úrovní zákaznického servisu** je jednak zjistit dosavadní úroveň vnímanou zákazníkem, tak následně porovnat, zda zákazník vůbec tuto změnu pocítil. Pro tento účel by měl sloužit krátký marketingový dotazník. Dotazování by mělo být osobní tak, aby zákazníka co nejméně obtěžovalo, nejlépe při odchodu zákazníka z prodejny. Jeho čas by měl být ohodnocen drobným reklamním

předmětem společnosti. Tento upomínkový předmět také vyslovuje zákazníkovi významnost jeho názoru pro společnost a tím tak upevňuje pozitivní obchodní vztahy. Odpovědi zákazníka je vhodné zaznamenávat přímo do jednoduché tabulky. Dotazování může odpovědný zaměstnanec vykonávat na základě modelového manuálu, jako je například tento:

Návrh manuálu pro průzkum spokojenosti zákazníků dotazováním

Oslovení:

- „Dobrý den, můžu Vás připravit jen o minutku...“
 - přitom pohledem zjistit, zda si zákazník něco u Espritu zakoupil... (ano/ne)
- Chodíte do Espritu nakupovat často?
 - Ano chodím... A máte zákaznickou kartu?
 - Občas... Takže ještě nemáte zákaznickou kartu?
 - Poprvé... A líbilo se Vám...?
- Pozdravili Vás při vstupu do prodejny? (ano/ne)
- Nabídli Vám prodavači svou pomoc? (ano/ne)
 - Využil/a jste této nabídky? (ano/ne)
- Domníváte se, že Vám poradili správně? (ano/ne)
 - Že mají dostatečnou kvalifikaci v textilu? (ano/ne)
- Vysvětlili Vám přednosti kvalitního textilu? (ano/ne)
- Jaká je Vaše oblíbená prodejna oblečení? (jmenovitě)

Poděkování zákazníkovi:

- Pokud byla v poslední otázce vyslovena jiná prodejna než Esprit, tak např.:
„Tak věřím, že se jí třeba stane právě Esprit, a tady je za Váš čas od Espritu malá pozornost.“

- V jiném případě např.: „Moc Vám děkujeme, a tady je za Váš čas od Espritu malá pozornost.“

Cíl dotazníku (hypotéza):

Pro většinu zákazníků je současný zákaznický servis dostačující a vnímaný jako standard, který se jim dostane u většiny renomovaných značek. Zákazník ovšem pozitivně ocení informace ohledně kvality zboží a užitných vlastností materiálů. Cílem dotazníku je dát zákazníkovi podnět k řešení dilema kvalita vs. cena a vychovávat zákazníky k nakupování kvalitního zboží společnosti. Poskytnutím zajímavých informací zákazníkovi zároveň zvýšit goodwill společnosti. Dotazník má dát zákazníkovi pocit významnosti a vyslovení zájmu o jeho názor. Malý dárek na konci rozhovoru tento efekt umocňuje a zároveň tak i efekt tohoto reklamního materiálu. [8] [28]

Proces zaškolování zaměstnanců

Tento proces se snaží naplnit několik následujících cílů. Primárním cílem zůstává zaměstnance efektivně proškolit v textilním zbožíznalství vztaženém k užité hodnotě zboží, komfortu a vyšší ceně zboží společnosti tak, aby dokázali zákazníkovi tyto faktory odůvodnit.

Dalším cílem je naučit zaměstnance tyto znalosti uplatňovat při obchodním styku za pomoci nově získaných obchodních dovedností.

Třetím cílem je všestranně maximalizovat jejich zaměstnanecký potenciál a tím tak ucelit franchisingový systém co se týče personálních činností. Proto se tato část dá definovat a rozdělit do těchto tří fází:

- zaškolování ve stylu ranních meetingů kolektivu,
- všestranný „koučing“ se školitelem po otevírací době na prodejní ploše,
- maximalizace využití zaměstnaneckého potenciálu.

Samotné **školení** by se neslo v duchu ranních meetingů týmu, které neodmyslitelně patří k zvyklostem společnosti. Meeting pracovního kolektivu se doposud koná zpravidla jednou za měsíc a jde o setkání všech zaměstnanců dané prodejny hodinu před otevírací dobou. Jak již bylo výše zmíněno, meeting slouží k vyhodnocení dosavadních výsledků a k informování zaměstnanců o nových záměrech vedení.

Pilotní školení by probíhalo tedy po vzoru meetingů a to přibližně v deseti až čtrnácti lekcích. Protože ne všichni zaměstnanci mají hned po první odučené hodině směnu, je potřebné s ohledem na následující fázi zvážit, zda by školení nemělo probíhat vždy ob jeden den, nebo podle vzoru dlouhý a krátký pracovní týden, v dostatečné časové prodlevě tak, aby každému zaměstnanci mohl interní kouč v praxi vysvětlit, jak nově nabyté informace používat pro realizaci obchodů.

Informace získané při školení by se měly vztahovat především k přidané hodnotě výrobku, k jeho užitným vlastnostem, druhu materiálu, kvalitě a ceně tak, aby zaměstnanec byl schopen zákazníkovi zodpovědět jeho zvědavé dotazy. Mezi nejčastější dotazy z praxe potom například patří: „Nebudou se tyto džíny vytahovat?“, „Nebudou se na tomto svetru dělat žmolky?“, „Nesrazí se ještě toto bavlněné triko?“, „Nebude tato šála škrábat?“, „Co se stane, pokud v tomto vlněném kabátu zmoknu?“ atd.

Pilotní školení je vhodné natočit na videokameru, tak aby se s materiálem dalo dále pracovat a školení průběžně zdokonalovat.

Další fází je všestranný **„koučing“** se školitelem, zároveň tedy i interním koučem v jedné osobě, a to po otevírací době přímo na prodejní ploše. V této fázi by měl interní kouč možnost využít málo frekventované ranní hodiny k zaškolení prodejců na aktuálních kolekcích společnosti. Dále během dne by se věnoval každému prodejci individuálně a učil je prodejním dovednostem v praxi. Cíle této fáze tedy jsou:

- aplikovat informace z předchozího školení na konkrétní produkty,
- učit zaměstnance dokonale znát produkty a materiály z kolekcí společnosti,
- **poskytnout prodejci obchodní argumenty ke konkrétnímu zboží,**
- učit zaměstnance obchodním dovednostem s využitím získaných informací,
- vyzkoušet si tento druh prodeje v praxi s oporou školitele (kouče).

Pro snazší splnění cíle poskytovat prodejním asistentům dostatek obchodních argumentů ke konkrétnímu druhu zboží by pravidelně jeden ze školitelů vytvářel **produktové listy** k novým kolekcím se stručnou charakteristikou daného druhu zboží. V bodech by zde byly vyzdvíženy především přednosti a zajímavosti o produktu, které by zákazníka mohli potencionálně utvrdit ve správnosti jeho výběru. Tento produktový list by pak byl k dispozici všem zaměstnancům, kteří by zde i nadále nacházeli oporu.

Poslední fází systému cíleného zaškolování je **snaha o maximální využití zaměstnaneckého potenciálu**. Jelikož v současné době, kdy je na trhu silná nabídka práce, společnost na pozice obchodních asistentů přijímá především zaměstnance se středním nebo bakalářským vzděláním, je možné jejich potenciál dále využívat. A to především k získávání dalších potřebných údajů od zákazníků pro zlepšení činnosti marketingového oddělení. V podstatě může jít o jednoduché pozorování poptávky po určitém druhu zboží, správná metoda dotazování při placení s cílem získat určitá data anebo dělat reklamu společnosti přímo na prodejní ploše s vyzdvihnutím předností značkového oblečení Esprit atd. Pro tyto účely by interní kouč vypracovával a dále zaškoloval manuály, jak správně provádět například takový to sběr dat. Protože ne každý zákazník musí být těmito technikám otevřený a sdílný, je nezbytné, aby zaměstnanec byl od interního kouče poučen jak postupovat co možná nejcitlivěji a kdy data s ohledem na pohodlí zákazníka raději oželet. Kromě manuálu pro vhodnou konverzaci při placení s cílem nasbírat potřebná data by měl mít zaměstnanec k dispozici jednoduchý záznamový arch, kam by po odchodu zákazníka zjištěná fakta jednoduše zaznamenal. Samotný manuál konverzace může vypadat přibližně následovně:

Návrh vhodné konverzace při placení s cílem nasbírat potřebná data (manuál)

Penetrační konverzace:

- Vyzdvihnout správnost zákaznickovy volby
 - Např.: „Toto tričko má moc příjemnou barvu a je z výborného materiálu, taky jsem ho bratroví koupil.“
- Poukázat na vysokou kvalitu zboží Esprit

- Např.: „Skvělá volba, tato trička jsou z kvalitní bavlny s příjemnou povrchovou úpravou. Vyjíměčně se na nich neudělají žmolky. Taky jedno mám.“

V případě, že zákazník již dříve oblečení značky Esprit zjevně nakoupil...

- Pochválit jeho dobrý vkus
 - Př.: „Máte hezkou košili!“

Dotazová část:

- Byl/a jste tu nakupovat dnes poprvé? (netřeba zjišťovat, jeli zákazník evidentně oblečený ve značce Esprit)
 - Ano... Líbilo se Vám tu?
 - Ne, již víckrát... A nechcete naši zákaznickou kartu?
 - Docela často... Takže naši zákaznickou kartu již máte?
- Zaregistroval/a jste naši poslední akci ...?
- Líbila se Vám? (vyplyne z přirozené konverzace)
- Využila jste ji? (ano/ne)

„Tady ještě od Espritu malá pozornost. (reklamní předmět vložit zákazníkovi vždy do rukou, nikdy rovnou zabalit do tašky) Přeju příjemný den a nashledanou.“ [8] [28]

Testovací část B

Tato část přímo navazuje na „Testovací část A“. Cílem je zanalyzovat situaci vzniklou po proškolení zaměstnanců, tu objektivně porovnat s výchozím stavem a tím tak zjistit účinnost celého systému. V příloze této diplomové práce naleznete návrh manuálu pro průzkum spokojenosti zákazníků (příloha: Návrh manuálu pro průzkum spokojenosti zákazníků)

Dalším přínosem této části je možnost případné interakce na celý školící systém, který je tak možné dále zdokonalovat a odstranit současné nedostatky.

Tento systém školení zaměstnanců za předpokladu správné realizace může dostatečně naplňovat představy společnosti o zvyšování jak zákaznického servisu, tak v konečném důsledku i zvyšování celkového obrátu společnosti. [8] [28]

3.7.4 Ekonomické zhodnocení návrhu systému školení zaměstnanců

Zvyšování zákaznického servisu prostřednictvím kvalitně proškoleného personálu se postupně stává samozřejmostí, na kterou je zákazník společností s vyšší cenovou úrovní zvyklý. Lze očekávat, že dobře zaškolený personál bude schopen realizovat větší objem obchodů, ovšem tento údaj nelze předem přesně vyčíslit. Přesto je pro společnost nezbytné tímto způsobem do svého personálu investovat tak, aby byl schopen uspokojit vysoké nároky zákazníků. Pokud by tak společnost neučinila, uvalila by na sebe handicap při konkurenčním boji s ostatními prodejci textilu, kteří své zaměstnance již takto školí, a to ať už prostřednictvím interních zaměstnanců, nebo prostřednictvím specializovaných externích firem poskytujících odpovídající druh školení. Mezi očekávané výhody tohoto návrhu dále patří celkové zlepšení povědomí o společnosti u zákazníků, které je běžně označované termínem „goodwill“. Nevýhodou výše uvedeného návrhu je časová náročnost na zaškolení všech obchodních asistentů společnosti a potřeba pravidelné aktualizace.

Cenová náročnost navrhovaného systému není v porovnání s náklady na jednorázové zaškolení všech zaměstnanců externí školící společností, které může stát až 15 000 Kč za dvoudenní kurz pro jednu osobu, tak vysoká. Nejvýznamnější investicí jsou při tomto návrhu nově vzniklé personální náklady na zavedení pracovní pozice odpovědného školitele. Přesto, že nový školící systém je již od počátku postaven na správném výběru kvalifikovaných storemanažerů, kteří by tak byli schopni pečovat o svůj tým komplexněji, je tato nová pracovní pozice nezbytná. Jeho hlavním úkolem by byla kompletní koordinace a realizace školícího systému postupně na všech prodejnách společnosti. Pokud by společnost tuto odbornou pozici chtěla ohodnotit hrubou měsíční mzdou ve výši 25 000 Kč, což odpovídá přibližně 19 300 Kč čisté mzdy, tak by celkové měsíční náklady na tohoto zaměstnance společnost přišli až na 33 500 Kč (super hrubá mzda). Celkové roční náklady společnosti na tohoto zaměstnance by tak dosáhly minimálně 402 000 Kč.

Průzkum spokojenosti zákazníků s úrovní zákaznického servisu pomocí vlastních zdrojů lze nejsnáze realizovat prostřednictvím vždy jednoho brigádníka na dohodu o pracovní činnosti, a to po dobu cca 10 pracovních dnů, v nejfrekventovanějších návštěvních hodinách (tzn. 16:00-19:00 hodin) na jedné prodejní jednotce. Pokud by byl brigádníkův hrubý plat za celkem odpracovaných 40 hodin 4 000 Kč (tzn. 3 560 Kč čistá mzda), dosahovali by náklady pro společnost výše cca 5 400 Kč. Celkové mzdové náklady na realizaci jednoho marketingového výzkumu ve všech třinácti obchodních jednotkách by tak činily cca 70 200 Kč. Za předpokladu opakovaného kontrolního měření po provedení jednoho školícího cyklu by se tak celkové náklady na marketingové šetření zdvojnásobili na konečných 140 400 Kč.

Měření úspěšnosti prodeje jednotlivých prodejních asistentů je již v současné době prakticky obsahem pracovní náplně každého ze storemanažerů, který prostřednictvím kamerového systému má za úkol pravidelně hodnotit a následně konfrontovat každého ze zaměstnanců provozovny.

Dalším souvisejícím navýšením personálních nákladů je proplacení stráveného času na ranních přednáškách všem prodejním asistentům. Uvážíme-li průměrnou hrubou hodinovou mzdu jednoho zaměstnance 100 Kč, tak při deseti hodinových lekcích a při proškolení 200 zaměstnanců, vznikne pro společnost náklad ve výši cca 268 000 Kč.

Při uvedení návrhu školení prodejních asistentů do provozu by tak v prvním roce vzrostly personální náklady společnosti přibližně o 810 400 Kč. Při zavedení návrhu se zároveň zvýší i ostatní materiální náklady na jeho realizaci, jako jsou například zvýšené náklady na reklamní materiály a tisk potřebných dokumentů. Na pokrytí těchto nákladů je přiměřeně vyčlenit rozpočet přibližně ve výši 80 000 Kč.

Tabulka 4: Personální a ostatní materiální náklady na zavedení školicího systému v prvním roce

Testovací část A		Nově vzniklé personální náklady	Ostatní materiální náklady
	Dosavadní kvalifikace (ověření formou testu)	Odpovědný školitel 402 000 Kč/rok	Tisk formulářů atd. 5 000 Kč
	Procento úspěšnosti prodeje (pozorováním)	Součást pracovní náplně storemanažerů	Tisk formulářů atd. 5 000 Kč
	Průzkum spokojenosti zákazníků (marketingové dotazování)	Brigádníci 70 200 Kč	Reklamní předměty pro respondenty atd. 15 000 Kč
Proces zaškolování zaměstnanců	Ranní školení (10 hodinových lekcí)	Proplacení účasti na školení 268 000 Kč	Tisk podkladů atd. 15 000 Kč
	Koučing (a vytváření produktových listů)	Odpovědný školitel	Tisk podkladů atd. 10 000 Kč
	Maximalizace zaměstn. potenciálu (a vytvoření potřebných manuálů)	Odpovědný školitel	Tisk podkladů atd. 5 000 Kč
Testovací část B	Ověření získané kvalifikace	Odpovědný školitel	Tisk formulářů atd. 5 000 Kč
	Procento úspěšnosti prodejce	Součást pracovní náplně storemanažerů	Tisk formulářů atd. 5 000 Kč
	Průzkum spokojenosti zákazníků	Brigádníci 70 200 Kč	Reklamní předměty pro respondenty atd. 15 000 Kč
Celkem		810 400 Kč	80 000 Kč

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat současný stav obchodní strategie firmy se značkovým oblečením Esprit, zejména pak v oblasti personální a vzdělávání zaměstnanců za účelem optimalizace. Za klíčové problematiky aktuálně řešené touto společností pro trvale udržitelnou prosperitu byla stanovena otázka personalistiky a především marketingu. Jednotlivé ekonomické nástroje potřebné pro řešení těchto otázek jsou proto z kraje diplomové práce vymezeny nejprve teoreticky. Od obecné roviny práce přechází k bližším informacím o společnosti a její činnosti na českém trhu.

Byla zevrubně analyzována činnost marketingového oddělení a to především pro marketing nejvýznamnějším, tedy zákaznickým pohledem, kde byly zjištěny zásadní nedostatky jak při koncepci a vedení jednotlivých marketingových akcích, tak dále i v celkové cenové politice společnosti. Je dokonce velice pravděpodobné, že v České republice není správně stanovena cílová skupina zákazníků společnosti. Z těchto poznatků byly vytvořeny návrhy jak odstranit dosavadní nedostatky, tak i navrženy nové potencionální marketingové strategie a akce vycházející z vydařených kampaní a firemní identity. Ekonomický přínos vybraných návrhů byl průběžně v textu vyzdvihnout a zhodnocen. Za účelem získat potřebná data o zákaznících společnosti byl v diplomové práci sestaven návrh vhodného marketingového dotazníku, navržena dostačující podoba a cenově přijatelná realizace tohoto výzkumu.

Významnou součástí diplomové práce byla průběžná analýza společnosti z hlediska personálních činností. Ta odhalila hrubé nedostatky jak v personálním managementu vedení společnosti, tak především v zásadní oblasti vzdělávání a koučingu prodejních asistentů. Proto hlavní přínos této diplomové práce byl zejména ve vytvoření návrhu vhodného systému školení zaměstnanců, který je schopen naplnit podstatu franchisingové společnosti i v této významné personální oblasti.

Seznam literatury

1. ALSBURY, A., JAY, R., *Marketing to nejlepší z praxe*. Praha, Computer Press, 2002.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., kolektiv., *Management*. Brno, Computer Press, 2006.
3. BLAŽEK, L., *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno, Vydavatelství MU, 1999.
4. BLAŽEK, L., LANDA, M., *Ekonomika a řízení podniku*. Brno, Masarykova univerzita, 2006.
5. ČECH, V., MAINZOVÁ, E., *Motivační výzkum v marketingu*. ZČU Plzeň, 1996.
6. DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*. Havlíčkův Brod, Grada Publishing, 2003.
7. DĚDINA, J., *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha, Victoria Publishing, 1996.
8. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha, Grada Publishing, 2005.
9. DOKOUPIL, I., *Podnikový management I*. Ostrava, Technická univerzita, 1998.
10. DONNELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. Praha, Grada Publishing, 1997.
11. DRUCKER, P. F., *Výzvy managementu pro 21. Století*. Praha, Management Press, 2000.
12. ESPRIT [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: < <http://www.esprit.com/> >
13. FORET, M., *Marketingová komunikace*. Brno, Computer Press, 2003.
14. FOSTER, TIMOTHY R. V., *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha, Computer Press, 2002.
15. FUČÍK, I., *ZPRÁVA NEZÁVISLÉHO AUDITORA, Zpráva k auditu účetní závěrky, Zpráva k auditu účetní zprávy, Zpráva k prověrce zprávy o vztazích mezi propojenými osobami k 31.12.2010 společnosti Fashion Stores, s.r.o.*, [online]. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz/>>

16. HAGUE, P., *Průzkum trhu. Příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. Computer press, Brno, 2003.
17. HOLMAN, R. a kol., *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha, C.H.Beck, 2001.
18. HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. Praha, Grada, 2003.
19. KHEKOVÁ, P., *Výroční zpráva 2010 Fashion Stores, s.r.o.*, [online]. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <<http://www.justice.cz/>>
20. KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J., *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.
21. KOTLER, P., *Marketing management*. rozšířené vyd. Praha, Grada, 2001.
22. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha, Grada, 2004.
23. L'ETANG, J., *Public Relations. Základní teorie, praxe, kritické přístupy*. Praha, Portál, 2009.
24. MAZAČ, J., *Marketingový výzkum požadavků na vlastnosti textilií pro výrobu županů ve skupinách návštěvníků wellness a fitness klubů*. [BP] Liberec, TUL, 2010.
25. MEFFERT, H., *Marketing – Management: Analyze – Strategie – Implementierung*. Wiesbaden, Dr. Th. Gamblen GmbH, 1994.
26. MOJEZNAČKA.CZ [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.mojeznacka.cz/esprit>>
27. MOZGA, J., VÍTEK, M., *Marketingový výzkum*. Gaudeamus, Hradec Králové, 2001.
28. PLAMÍNEK, J., *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, Praha: Agro, 2000.
29. PŘÍBOVÁ, M., kolektiv., *Marketingový výzkum v praxi*. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 1996.
30. ROBBINS, S. P., COULTER, M., *Management*. Přeložila V. Šafaříková. Praha, Grada Publishing, 2004.
31. SOUKUPOVÁ, J., a kol., *Mikroekonomie*. Praha, Management Press, 2008.
32. SVĚTLÍK, J., *Marketing – Cesta k trhu*. Plzeň, vydavatel Aleš Čeněk s.r.o., 2005.
33. SYNEK, M., a kol., *Podniková ekonomika*. Praha, C. H. Beck, 2000.
34. TOMEK, J., *Základy strategického marketingu*. Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998.

35. URBAN, J., *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha, Management Press, 2004.
36. VÁGNER, I., *Systém managementu*. Brno, Vydavatelství Masarykova univerzita, 2007.
37. VŠE, *Elasticita a tržní poptávka* [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <http://evc.vse.cz/1-modul/elasticita-a-trzni-poptavka/>
38. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E., *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha, C. H. Beck, 2007.
39. ZBOŘIL, K., *Marketingový výzkum*. Praha, VŠE, 1998.
40. MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M., *Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štihlé výroby*. Liberec, Institut technologií a managementu, 2005.
41. KOŠTURIÁK, J., FROLÍK Z., *Štihlý a inovativní podnik*. Praha, Alfa Publishing, 2006.

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Křivka elastické poptávky
- Obrázek 2: Křivka jednotkově elastické poptávky
- Obrázek 3: Křivka neelastické poptávky
- Obrázek 4: Linie dokonale neelastické a elastické poptávky
- Obrázek 5: Elasticita poptávky ve velmi krátkém období
- Obrázek 6: Elasticita poptávky v krátkém období
- Obrázek 7: Elasticita poptávky v dlouhém období
- Obrázek 8: Maslowova pyramida lidských potřeb

Seznam tabulek

- Tabulka 1: SWOT analýza
- Tabulka 2: Schéma návrhu využití potenciálu akce „Tričko“
- Tabulka 3: Návrh obchodní strategie pro nakládání se slevovým zbožím
- Tabulka 4: Personální a ostatní materiální náklady na zavedení školicího systému v prvním roce

Seznam příloh

- Příloha A: Etický kodex prodejce
- Příloha B: Logo a výrobky značky ESPRIT
- Příloha C: Přijímací osobní dotazník (původní, vyplněný)
- Příloha D: Slevový poukaz ku příležitosti otevření nové prodejny v Plzni - „Akce Tričko“
- Příloha E: Původní podoba v obálkách zasílaných slevových poukazů v rámci věrnostního programu E-club – akce „VIP DAYS“ (dříve pod názvem „BEST FRIEND“)
- Příloha F: Nová podoba ekonomičtějších poukazů bez použití obálky – akce „WELCOME BACK“
- Příloha G: Před vánoční akce, slevový poukaz ke složenkám O2
- Příloha H: Informativní leták k nákupu pro zákazníky společnosti

Příloha A: Etický kodex prodejce

Nezáleží na tom, kde náš zákazník nakupuje – v každé naší prodejně ESPRIT nalézají naši zákazníci vždy perfektní zákaznický servis a přátelskou atmosféru!

Etický kodex prodejce ESPRIT

1. V prodejně ESPRIT vždy nosím ESPRIT oblečení a obuv s uzavřenou špičkou mimo letní období.
2. Víím, že čistý a upravený vzhled zaměstnance je samozřejmost, pořádek a čistota obchodu taktéž.
3. Každého zákazníka na prodejně pozdravím a přivítám úsměvem.
4. Můj přístup k zákazníkovi a kolegům je vždy pozitivní.
5. Jsem aktivní v nabízení a pomoci zákazníkovi po celou dobu jeho návštěvy.
6. Poskytuji vždy perfektní servis, to je především individuální přístup k zákazníkovi.
7. Jsem maximálně pozorný a slušný po celou dobu zákaznickovy návštěvy.
8. Každému zákazníkovi nabízím členství v E Clubu vždy u pokladny, v případě akcí i na prodejní ploše.
9. Zákazníkům rád předávám dárky, a to dle pravidel.
10. Víím, že kdykoli se potkám se zákazníkem na prodejně, je to prodej!
11. Jako člen týmu Esprit jsem odpovědný za dodržování tohoto kodexu a naplňování obrátového cíle.

Příloha B: Logo a výrobky značky ESPRIT [12] [26]





NEW
SEASON
PREVIEW



NEW
SEASON
PREVIEW



NEW
SEASON
PREVIEW



NEW
SEASON
PREVIEW



NEW
SEASON
PREVIEW



NEW
SEASON
PREVIEW



NEW
SEASON
PREVIEW



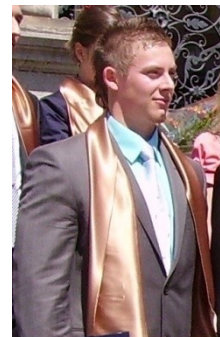
Příloha C: Přijímací osobní dotazník (původní, vyplněný)

Osobní dotazník

OSOBNÍ DATA:

FOTO:

Jméno a příjmení:	Bc. Jan Mazač
Datum narození:	24.1. 1988
Bydliště:	Bukovno 125, Mladá Boleslav 29301
Telefon - pevný:	-
- mobilní:	737977223
E-mail:	<u>janmazac@seznam.cz</u>



ZÁJEM O PRÁCI:

Ucházím se o místo **v Liberci**

Mám zájem **především o brigádu (dohodu o prac. činnosti) případně o hlavní pracovní poměr**

Nejbližší možný termín nástupu: **22. 8. 2010**

Očekávaný měsíční příjem: **12 000 Kč – 16 000 Kč (dle pracovní pozice)**

VZDĚLÁNÍ:

Nejvyšší dosažený stupeň vzdělání:	bakalářské
------------------------------------	-------------------

Absolvovaná škola:	TUL, Fakulta textilní, obor Textilní marketing	od-do: 2007-2010
Kurzy:	kurz obchodních dovedností	rok: 2008
Jazyky:	Angličtina, němčina	
Ostatní znalosti a dovednosti (PC, ŘP..):	Ř.P. skupina B, desetiprstová metoda psaní na klávesnici, Microsoft Office Access, Excel, Word 2003/07, PowerPoint, FrontPage, 602 Text, 602 Tab...	

DOSAVADNÍ PRACOVNÍ ČINNOST:

Zaměstnavatel: Special Service International s.r.o.	Pracovní pozice: Object manager	Od-do: 2009-09-01 – 2009-11-30
--	--	---------------------------------------

Důvod ukončení posl. prac. poměru:	studijní plán
------------------------------------	----------------------

Místo a datum: **V Liberci, 18. 8. 2010**

Podpis zájemce:



Z jakého důvodu byste chtěl/a pracovat právě v naší firmě: Rád bych získal zkušenosti od společnosti obchodující s konfekcí, módními doplňky atd.

Znal/a jste značku ESPRIT již dříve, pokud ano, odkud: Ano, prvně jsem jí zaregistroval na doplňcích jako jsou kabelky a pásy.

Jaké značky jsou podle Vás největšími konkurenty značky ESPRIT: Pokud myslíte podle specifik českého trhu, tak konkurenty mohou být všechny módní značky, co mají vytvořené rozsáhlé sítě značkových prodejen a díky svým vysokým objemům prodeje, mohou jít s cenou velice nízko. Tzn. stálou hrozbou co se týče textilu je **Reserved, KappaHL, HaM, NewYorker, Takko, CaA, Kenvelo** atd. proti kterým má Esprit jedinou výhodu, kterou je punc exkluzivity, o kterou značka usiluje. Pro opravdu exkluzivní značky jako je **DaG** nebo **Lacoste** není Esprit v současné době výraznější hrozbou, proto bych je ani nezařadil mezi konkurenční značky.

V jakém oblečení se cítíte nejlépe: Pokud myslíte styl, tak tzv. městský/společenský. Pokud byla otázka směřována na značku, tak Reserved.

Jaké značky se Vám líbí nejvíce: pro svá klasická póla to je **Lacoste**, dále **Reserved** a **Gear**

Kde nejraději nakupujete: Gear a Reserved

Podíval/a jste se před tímto pohovorem na naše www stránky: Díval jsem se na ně před podáním žádosti o práci.

Pokud ano, který druh zboží ESPRIT se Vám líbí nejvíce: pánské brašny

Kde (jako co) byste v našem obchodě rád/pracoval/a: podle aktuální nabídky pracovních míst

Sledujete módní trendy, pokud ano, tak kde: Sleduji, na Textilní fakultě k tomu mám příležitost na prezentacích kolegů návrhářů a dále na některých přednáškách. Tuto sezonu podle Paříže ovlivní tyrkysová a cihlová barva.

Aranžoval/a jste někdy: jen velice amatérsky

Jaké vlastnosti by měla mít úspěšný/á prodejní asistent/asistentka: komunikativní, příjemný vzhled, dobrý odhad zákazníka, znalost o nabízených produktech

Co Vám říkají čísla 50, 52, 54, 24, 25, 26, 94, 96, 98: Mohlo by se jednat o nějaké číslování velikostí, ale nejedná se ani o jednu z nejčastějších tabulek Haka a Dob. První tři čísla by mohla odpovídat části stupnice velikostí pánských obleků v ČR a další dvě trojice čísel by mohli být to samé jinde, např. EU nebo USA.

Co si představujete pod pojmem individuální přístup k zákazníkům: marketingovou strategii výroby i prodeje – vyrábět to, co si zákazník žádá a to mu také nabízet

V případě, že neobsluhujete, budete...: rovnat zboží, vyřizovat administrativu...

Jak vyřešíte následující situaci:

Dostal/a jste z centrály za úkol zaslat faxem potvrzenou přejímku zboží, právě když jí chcete odfaxovat, zvoní telefon a ozve se zákazník s dotazem na cenu určitého zboží, zároveň vejde vedoucí a žádá Vás o urychlené zodpovězení důležité informace: Jsem přesvědčen o tom, že vyhovět zákazníkovi je prvotní pro získání společnosti do dobrého povědomí. Tohle by měl mít na paměti vedoucí především a počkat než odpovím zákazníkovi. Pochopitelně pokud by věc vyloženě hořela, je na vedoucím, aby dal tuto skutečnost najevo a dal se hovor zdvořile ukončit a věnovat se jemu. Přejímka zboží počká, protože je již hotová a zbývá ji jen poslat.

Baví Vás prodávat, pokud ano, tak proč: Baví mě komunikace, proto by mě bavilo i prodávat.

Jak se zachováte, když zákazník vstoupí do obchodu: Pozdravím a počkám, až se zákazník v obchodě zorientuje, abych zákazníka neodradil, a teprve až pak mu nabídnu svou pomoc. Podbíziví prodavači mě jako zákazníka odrazují.

Jste sám/a rád/a obsluhován/a: Ano, pokud je zjevné že něco sháním a sám si nevím rady. Pokud mám s výběrem jasno, pomoc odmítnu.

Kdy si myslíte, že je prodej ukončen (čím): Z právního hlediska předáním zboží. Z obchodního hlediska poděkováním za nákup a úsměvem.

Pro které vlastnosti a schopnosti bychom měli mít právě Vás v našem týmu: komunikační dovednosti a hlubší znalosti marketingu

Jaké jsou Vaše slabé stránky: perfekcionalismus

Co Vás nejvíce vystihuje: Můj sportovní životní styl.

Většinou chodím nakupovat oblečení:

hodící se zaškrtněte ☒

- a) ☐ sám/a
- b) ☒ **s přítelem (přítečkyní)**
- c) ☐ s kamarádem (kamarádkou)

Máte velký problém s nějakým člověkem z práce:

- a) ☐ začnete mu trošku podlézat, aby se potíže diplomaticky urovnaly
- b) ☒ **budete se snažit si to s ním vyříkat**
- c) ☐ budete se ho stranit a čekat, až potíže přejdou samy

V práci se Vám daří nejlépe:

- a) ☐ když Vám někdo řekne, co máte dělat
- b) ☐ můžete-li si práci zorganizovat sám/a
- c) ☒ **máte úplně volnou ruku a organizujete druhé**

Ve vztazích s druhými lidmi:

- a) ☐ se často ptáte sami sebe, jak Vás druzí vnímají
- b) ☒ **myslíte si, že Vás vnímají celkem kladně**
- c) ☐ je Vám v podstatě jedno, co si o Vás myslí

Myslíte si, že byste nejraději:

- a) ☐ pracovala jako zaměstnanec
- b) ☒ **pracovala na vedoucí pozici**
- c) ☐ měla svou vlastní firmu

Vyberte a následně seřad'te pět nejdůležitějších hodnot pro Vaše zaměstnání vzhledem ke zvolené pozici:

tolerance	loajalita	kamarádství	ctižádost	důvěra
respekt	týmová práce	radost	peníze	píle
odpovědnost	zábava	otevřenost	vytrvalost	být in
cílevědomost	optimismus	nadšení	orientace na zákazníka	spolehlivost

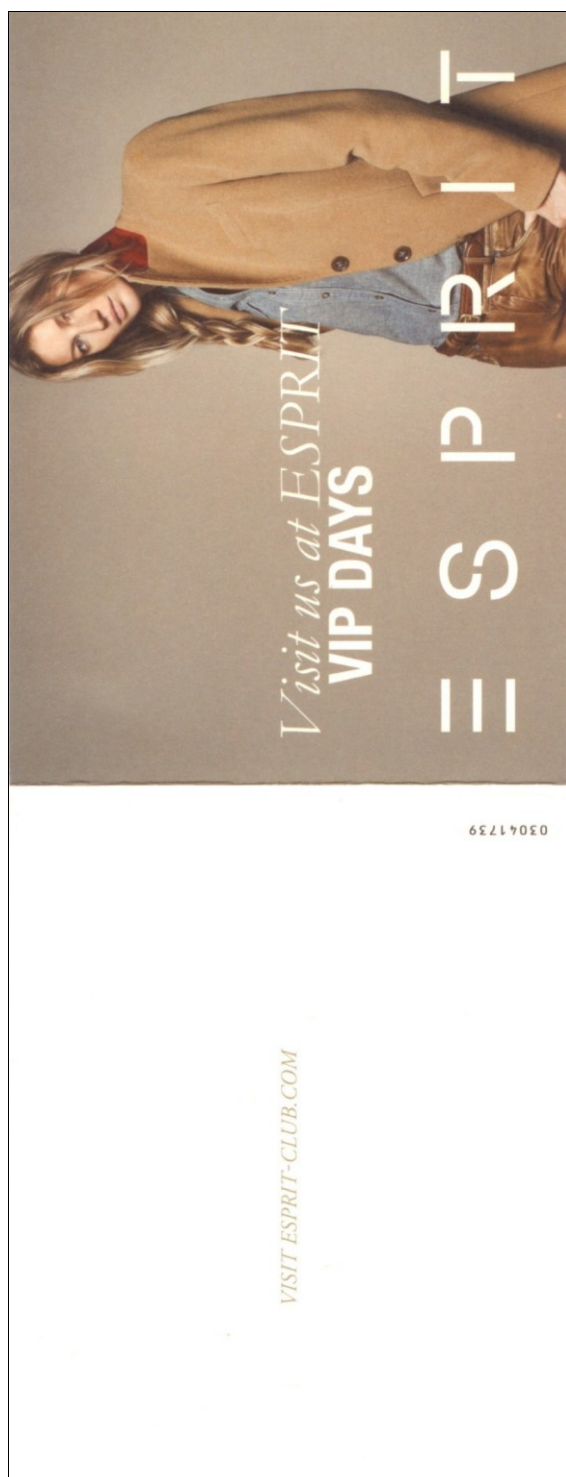
Děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha D: Slevový poukaz ku příležitosti otevření nové prodejny v Plzni - „Akce Tričko“



Příloha E: Původní podoba v obálkách zasílaných slevových poukazů v rámci věrnostního programu E-club – akce „VIP DAYS“ (dříve pod názvem „BEST FRIEND“)





15% VIP-SHOPPING – nyní u Espritu

Milý zákazník Esprit club,

těšte se s námi na novou sezónu. S příloženým poukazem získáváte od tohoto okamžiku 15 % VIP slevu – platí do soboty 1. října ve všech zúčastněných prodejnách Esprit a v e-shopu na adrese www.esprit.eu do neděle 2. října 2011 (včetně).

Zúčastněné prodejny jsou ve Storefinderu (www.esprit.com/storefinder) označeny symbolem „VIP-Shopping“. Na poukazu naleznete důležité informace.

Těšíme se na Vás!

Vaše prodejna Esprit, Liberec, Forum Liberec

P. S.: Navíc získáte svůj obvyklý 3 % bonus Esprit club ve formě e-points.



15%
VIP-POUKAZ
exkluzivně pro
JAN MAŽAC

E-SHOP-CODE: VRM9MSCZ

Platí do soboty 1. října ve všech zúčastněných prodejnách Esprit a v e-shopu na adrese www.esprit.eu do neděle 2. října 2011 (včetně). Lze využít vícekrát v době platnosti akce. Platí pro aktuální a zlevněné zboží. Při nákupu v e-shopu využijte prosím výše uvedený kód, který zadáte na konci objednávacího procesu. Zúčastněné prodejny jsou ve Storefinderu (www.esprit.com/storefinder) vyznačeny symbolem „VIP-Shopping“.

Nelze kombinovat s dalšími akcemi nebo kódy poukázek. Dárkové karty jsou z této akce vyloučeny. Neplatí v outletových prodejnách. Je zakázáno další komerční distribuce.

[VISIT ESPRIT-CLUB.COM](http://VISIT.ESPRIT-CLUB.COM)



03041739

15%
VIP-POUKAZ
pro Vašeho
NEJLEPŠÍHO PRÍTELE

E-SHOP-CODE: VFF86GCZ

Platí do soboty 1. října ve všech zúčastněných prodejnách Esprit a v e-shopu na adrese www.esprit.eu do neděle 2. října 2011 (včetně). Lze využít vícekrát v době platnosti akce. Platí pro aktuální a zlevněné zboží. Při nákupu v e-shopu využijte prosím výše uvedený kód, který zadáte na konci objednávacího procesu. Zúčastněné prodejny jsou ve Storefinderu (www.esprit.com/storefinder) vyznačeny symbolem „VIP-Shopping“.

Nelze kombinovat s dalšími akcemi nebo kódy poukázek. Dárkové karty jsou z této akce vyloučeny. Neplatí v outletových prodejnách. Je zakázáno další komerční distribuce. Staňte se nyní členem Esprit club – vyžádejte si v našich prodejnách přihlášku do Esprit club.

[VISIT ESPRIT-CLUB.COM](http://VISIT.ESPRIT-CLUB.COM)



Příloha F: Nová podoba ekonomičtějších poukazů bez použití obálky – akce „WELCOME BACK“



Poukaz v hodnotě 250 CZK na Váš příští NÁKUP.

Milý zákazníku Esprit club,

nákupy u Espritu jsou vždy zcela mimořádným zážitkem. Objevíte nové trendy a nejkrásnější modely pro spoustu rozmanitých příležitostí.

Nechte se inspirovat v našich prodejnách ve Vašem okolí nebo v **e-shopu na adrese www.esprit.eu** – zastavte se u nás!

Jako bonus „Welcome Back“ pro Vaši příští návštěvu dostáváte dnes přiložený poukaz v hodnotě 250 CZK* – platí pro nákup nad 1.250 CZK.

Věříme, že Vás opět brzy uvidíme, a těšíme se na Vás!

Váš tým Esprit club Liberec, Forum Liberec

PRODEJNY ESPRIT VE VAŠEM OKOLÍ:

Brno, Galerie Vankovka · Olympia Brno · **Praha 4**, Centrum Chodov · Arkády Pankrác · **Praha 9**, OC Letnany · Galerie Harfa · **Praha 3**, Palác Flóra · **Praha 1**, Palladium · **Plzeň**, Olympia Plzeň · Plzeň Plaza · **Pardubice**, AFI PALACE Pardubice · **Ostrava**, IKEA Avion Shopping Park · **Liberec**, Forum Liberec

Použijte svou **KARTU ESPRIT CLUB** a využijte
EXKLUZIVNÍCH VÝHOD!

- Bezplatně a nezávazně
- 3 % bonus při každém nákupu*
- Uvítací bonus a cenné poukázky
- Exkluzivní nabídky
- Bezplatná servisní horká linka
- Osobní přehled konta
- Pozvánky na akce
- Mnoho dalších speciálních akcí a překvapení

Platí v účastnických prodejnách Esprit a v e-shop na www.esprit.eu.
*Ve formě e-points na Vašem členském kontě.

ESPRIT

00014988/CZCS

Jméno

JAN MAZAC

Hodnota poukázky

250,00 CZK

e-shop code

RM8CV85NCZ


* Platí od minimální hodnoty nákupu 1.250 CZK (po vrátce). Platí také pro zlevněné zboží. Navíc získáte svůj obvyklý 3% bonus Esprit club ve formě e-points; nelze kombinovat s dalšími akcemi nebo poukázkami. Platí do 13.11.2011. Pouze jedna poukázka na transakci.

ESPRIT

Příloha G: Před vánoční akce, slevový poukaz ke složenkám O2

<p>extra Klub</p> <h2>Nadílka, která vás okouzlí</h2> <p>Máme pro vás extra slevy na vánoční dárky</p> <p>Více informací o slevách získáte na www.o2extra.cz/klub</p>  <p>Pro vás. O₂</p>	<p>ALPINE <small>SPORTSWEAR & EQUIPMENT</small></p> <p>10% sleva na olympijskou kolekci LONDÝN 2012</p> <p>Exkluzivně pro vás</p> <p>Platnost nabídky od 9. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží. O₂</p> <hr/> <p>ALPINE <small>PRO</small></p> <p>25% sleva na celý nezlevněný sortiment</p> <p>Platnost nabídky od 5. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží. O₂</p>	
<p>INTERSPORT</p> <h2>25% sleva</h2> <p>platí i na již zlevněné zboží</p> <p>Platnost nabídky od 9. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu lze uplatnit na 1 produkt dle vlastního výběru. Nevztahuje se na kola.</p> <p>Nelze kombinovat s jinými akčními nabídkami a slevovými kupony.</p> <p>O₂</p>	<p>C&A</p> <h2>25% sleva</h2> <p>na jeden kus zboží dle vlastního výběru</p> <p>Platnost nabídky od 9. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Sleva bude odečtena na pokladně.</p> <p>Není možné kombinovat s jinou slevovou akcí.</p> <p>Neplatí pro nákup dárkové karty.</p> <p>O₂</p>	<p>lékárny Lloyds</p> <h2>15% sleva</h2> <p>na veškerý volně prodejný sortiment</p> <p>Platnost nabídky od 7. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Tuto slevu nelze kombinovat navzájem s jinou akční nabídkou.</p> <p>Sleva bude poskytnuta z aktuálních prodejních cen.</p> <p>O₂</p>
<p>HUMANIC</p> <h2>15% sleva</h2> <p>na celý nezlevněný sortiment</p> <p>Platnost nabídky od 9. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží.</p> <p>O₂</p>	<p>Marionnaud</p> <h2>20% sleva</h2> <p>na celý nezlevněný sortiment</p> <p>Platnost nabídky od 9. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží.</p> <p>O₂</p>	<p>ESPRIT</p> <h2>20% sleva</h2> <p>na celý nezlevněný sortiment</p> <p>Platnost nabídky od 1. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží.</p> <p>O₂</p>
<p>eta <small>tady je doma</small></p> <h2>20% sleva</h2> <p>na celý nezlevněný sortiment</p> <p>Platnost nabídky od 1. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží.</p> <p>O₂</p>	<p>VAGABOND <small>It's all about the shoes</small></p> <h2>20% sleva</h2> <p>na celý nezlevněný sortiment</p> <p>Platnost nabídky od 9. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží.</p> <p>O₂</p>	<p>KRÁLOVSTVÍ HRAČEK BAMBOULE</p> <h2>15% sleva</h2> <p>na celý nezlevněný sortiment</p> <h2>20% sleva</h2> <p>na vybraný sortiment zn. Alltoys</p> <p>Platnost nabídky od 9. 12. do 11. 12. 2011.</p> <p>Slevu nelze kombinovat s dalšími slevami a nevztahuje se na již zlevněné zboží.</p> <p>O₂</p>

Príloha H: Informatívny leták k nákupu pro zákazníky spoločnosti



partnershipstore

Vážený zákazník,

děkujeme Vám za Váš nákup.

Nášim cílem je zejména Vaše plná spokojenost.

Prosím, věnujte pozornost následujícím informacím:

Tabulka materiálového složení: anglicky – česky

cotton	BANÚNA	wool	VUNA	acetate	ACETÁT	cashmere	KÁŠMÍR
silk	HEDVÁBÍ	ray	LEN	elastane	ELASTAN	lambswool	OVČÍ VUNA
alpaca	ALPACA	acrylic	AKRYL	mohair	MOHÉR	microfibre	MIKROVLÁKNO
hemp	KOKOPÍ	leather	KŮŽE	viscose	VISKOZA	other fibres	JINÁ VLÁKNA

Podmínky reklamace:

Vážený zákazníku, doporučujeme Vám, abyste vadné zboží reklamoval ihned po zjištění vady. Závada se nevztahuje na opotřebení zboží způsobené jeho obvyklým užíváním, ani na vady z nedostatku výrobce nedodržování pravidel a zásad správného používání a údržby. Záruku rovněž nelze uplatnit v případě nevhodné zvolené velikosti, šíře, střihu nebo na vadu, se kterou byl zákazník seznámen při nákupu a na kterou mu byla poskytnuta sleva. Kupující může požadovat výměnu vadné věci pouze tehdy, není-li to vzhledem k povaze vady neúněrné. Při reklamaci je nutné prokázat nákup zboží jediným dokladem.

Reklamací lze přijmout pouze tehdy, jestliže je zboží řádně vyčištěné, vysušené a posouzené reklamace nebrání obecné zásady hygieny.

Životnost oděvů závisí na způsobu a intenzitě jejich používání a může být vyčerpána ještě před uplynutím záruční doby. To znamená, že při intenzivním používání může být životnost oděvů kratší než je jejich záruční doba.

Při vybírání oděvů dbejte na to, aby zvolené číslo, střih a použitý materiál přesně odpovídal Vaším potřebám.

Poskytování služeb:

Výměna zboží

Nevyhovující, avšak nenošené a nezlevněné zboží Vám na prodejně, kde jste zboží zakoupili, na 14 dnů po předložení pokladního listku a s nepoškozenou etiketou vyměníme nebo Vám na příslušnou hodnotu rádi vystavíme dobropis (výjimku tvoří šperky a parfémy, které nevyměňujeme). Zlevněné zboží vyměňujeme, a to nenošené a s neporušenou etiketou do 3 dnů v místě zakoupení.

Poradenství

Výšlený personál Vám poskytne informace o velikostech, údržbě, vhodném stylu, barvě a kombinaci oděvů.

Objednávková služba

Při chybějící velikosti Vám zjistíme, zda se zboží nenachází na jiné firmě prodejně, kde lze dané zboží pro Vás zarezervovat.

Krejčovské úpravy

V případě, že je u kalhot nutná úprava délky, je Vám k dispozici naše firmě švadlena. Také Vám můžeme upravit délku pásku u hodinek.

Dárkové poukazy

Pokud si nevíte rady s nákupem dárků, máme pro Vás na pokladně k dispozici poukazy v libovolných hodnotách.

Fashion Stores, s.r.o. Cermákova 1314/7, CZ – Praha 2, 120 00

Prodejny ESPRIT: Galerie Váňkova – Brno, Olympia Brno – Brno, Centrum Chodov – Praha 4

Obchodní centrum Letňany – Praha 9, Pallac Flora – Praha 3, Palladium – Praha 1, Píseň Plaza – Píseň

AFI Palace – Pardubice, Arkády Pankrác – Praha 4

<p>Pokyny na údržbu výrobku:</p> <p>wash & iron inside out washed separately do not tumble dry do not wring do not remove stains do not iron design do not bleach do not use fabric softener do not spin dry do not dry clean</p>	<p>perle a žehněte na rubu perle odděleně nepoužívejte pračku nepoužívejte sušičku nėždějte neodstraňujte skvrny nežehlete vzor, emblém nepoužívejte bělido nepoužívejte aviváž neodstraňujte nečistěte chemicky</p>	<p>perle rúčne perle oddelene perle v sušičke nepoužívať žehľajte na nízku teplotu vzorní materiál podšívka naplniť pracovné perie / peši kúže</p>
<p>děly perle vřidnė na rubovė stranė pro barevnė výrobky používejte prači prostředky určenė pro bėlo druhy textilů bėlo účinky pro oděbnė hodvėbnė výrobky používejte jemnė prači prostředky určenė pro bėlo druhy textilů nepoužívejte pračku pro jemnė tkaniny vřidnė na nízku teplotu vřidnė na nízku teplotu sušení protřepávate opakovnė pėřevrou naplně, aby bylo zabráněno dlouhému schnutí žehlit začnėte na nižší teplotě, chvilu počkejte, než teplotu zvýšíte, oděv před žehlením nepatrně navlhčete</p>	<p>perle a žehněte na rubu perle odděleně nepoužívejte pračku nepoužívejte sušičku nėždějte neodstraňujte skvrny nežehlete vzor, emblém nepoužívejte bělido nepoužívejte aviváž neodstraňujte nečistěte chemicky</p>	<p>perle rúčne perle oddelene perle v sušičke nepoužívať žehľajte na nízku teplotu vzorní materiál podšívka naplniť pracovné perie / peši kúže</p>
<p>Stavoví teplotu prači láně, způsob mechanického působení během praní, způsob mčání, způsob ošěťování.</p> <p>Vřidnė se můžė prát v pračce při teplotě prači láně nejvře 30°C. Mechanické působení, mčání a vodė o teplotě nejvře 30°C a ošěťování odpovídá normálnímu programu pračky.</p> <p>Vřidnė se můžė prát v pračce při teplotě prači láně nejvře 30°C. Mechanické působení, mčání a ošěťování odpovídá šetrnému programu pračky.</p> <p>Vřidnė se musí prát pouze ručně při teplotě prači láně nejvře 40°C. Mechanické působení, mčání a ošěťování odpovídá šetrnému programu pračky.</p> <p>Vřidnė se musí prát pouze ručně při teplotě prači láně nejvře 40°C. Mechanické působení, mčání a ošěťování odpovídá šetrnému programu pračky.</p>	<p>Vřidnė se můžė sušit v bubnovė sušičce př normálnímu sušícím programu.</p> <p>Vřidnė se nesmí sušit v bubnovė sušičce. Teplota spodní plochy žehličky nesmí být vřší než 200°C.</p> <p>Teplota spodní plochy žehličky nesmí být vřší než 150°C.</p> <p>Teplota spodní plochy žehličky nesmí být vřší než 110°C.</p> <p>Vřidnė se nesmí žehlit.</p> <p>Jinā období značky pro povolení chemického čišění.</p> <p>Vřidnė se můžė chemicky čisit tetraclorétem (perchlorétylenem), benzínem, trifluorchlorétanem nebo fluorchlorétanem obvyklými postupy čišění. Další symboly v kolečku jsou určeny chemickými čišádm: A, P, F, E</p> <p>Vřidnė se nesmí chemicky čisit.</p> <p>Vřidnė se můžė chemicky čisit všemi obvyklými používanými rozpoušedly.</p> <p>Vřky výrobek se musí sušit pouze zavěšený.</p> <p>Vřky výrobek se musí sušit pouze rozdělený na rovnné plše.</p>	<p>Vřidnė se můžė sušit v bubnovė sušičce př normálnímu sušícím programu.</p> <p>Vřidnė se nesmí sušit v bubnovė sušičce. Teplota spodní plochy žehličky nesmí být vřší než 200°C.</p> <p>Teplota spodní plochy žehličky nesmí být vřší než 150°C.</p> <p>Teplota spodní plochy žehličky nesmí být vřší než 110°C.</p> <p>Vřidnė se nesmí žehlit.</p> <p>Jinā období značky pro povolení chemického čišění.</p> <p>Vřidnė se můžė chemicky čisit tetraclorétem (perchlorétylenem), benzínem, trifluorchlorétanem nebo fluorchlorétanem obvyklými postupy čišění. Další symboly v kolečku jsou určeny chemickými čišádm: A, P, F, E</p> <p>Vřidnė se nesmí chemicky čisit.</p> <p>Vřidnė se můžė chemicky čisit všemi obvyklými používanými rozpoušedly.</p> <p>Vřky výrobek se musí sušit pouze zavěšený.</p> <p>Vřky výrobek se musí sušit pouze rozdělený na rovnné plše.</p>

Fashion Stores, s.r.o. Čermákova 1314/7, CZ – Praha 2, 120 00
Prodejnė Lešná: Galerie Vaňkova – Brno, Olympia Brno – Brno, Centrum Chodov – Praha 4
Obchodní centrum Letňany – Praha 5, Palác Flóra – Praha 3, Palladium – Praha 1, Píseň Plaza – Píseň
AFT Palace – Pardubice, Arkády Pankrác – Praha 4